



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN

LICENCIATURA EN RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO:

LICENCIADA EN RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL  
**DISEÑO DE UN MODELO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA OPTIMIZAR LA  
COMUNICACIÓN, CASO: COORDINACIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN  
ESCOLAR DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA CIUDAD DE QUITO.**

AUTOR: SILVIA DOMINIQUE YÉPEZ LAZO

DIRECTORA: Cecilia Céspedes

QUITO – ECUADOR

Octubre - 2012

## **Dedicatoria.**

Que importante es en la vida tener un hogar, una familia, seres a quienes puedo dirigirme y saber que incondicionalmente estarán conmigo.

Por lo tanto, esta tesis dedico a mis padres y hermano, quienes han estado en las buenas y en las malas, hombro a hombro, dándome amor y confianza para lograr este objetivo.

**Silvia Dominique Yépez Lazo**

## **Agradecimientos.**

### **A Jesús:**

Porque es mi verdad, mi pronto auxilio en la tribulación, no me desampara; además porque Él me ama incondicionalmente, es mi guía y ejemplo a seguir.

Gracias a Jesús he llegado hasta aquí y estoy segura que cogida de su mano seguiré venciendo obstáculos, pruebas y alcanzando nuevas metas y retos.

### **A mis maestros:**

Por el apoyo y ayuda en el desarrollo de mi formación académica desde el inicio de mi carrera. También por el ejemplo de tenacidad y crecimiento personal, para seguir adelante con optimismo y perseverancia.

**“Del contenido del presente trabajo se responsabiliza su autor”**

**Silvia Dominique Yépez Lazo**

**C.C:1721934501**

## ÍNDICE.

### CAPÍTULO I

#### PROTOCOLO DE TESIS.

1. Introducción.....	I
1.1. Problema. ....	II
1.2. Justificación. ....	II
1.3. Tema. ....	II
1.4. Objetivo. ....	III
1.4.1. Objetivo general: .....	III
1.4.2. Objetivos específicos:.....	III
1.5. Idea a defender.....	III
1.6. Variable independiente. ....	III
1.6.1. Indicador:.....	III
1.7. Variable dependiente: .....	IV
1.7.1. Indicador:.....	IV

### CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO: LA COMUNICACIÓN. ....	1
2.1. Historia de la comunicación. ....	1
2.2. Teorías de la comunicación. ....	6
2.3. Corrientes de análisis de la Comunicación. ....	7
2.4. Comunicación. ....	10
2.5. La comunicación como proceso. ....	12
2.6. Funciones de la comunicación. ....	13
2.7. Barreras de la comunicación. ....	15
2.8. fracasos de la comunicación. ....	16
2.9. Comunicación Organizacional.....	16
2.10. Géneros de la Comunicación Organizacional. ....	19
2.11. Funciones de la Comunicación Organizacional. ....	21
2.12. Tipos de comunicación.....	22
2.12.1. Directa: .....	22
2.12.2. Indirecta: .....	22
2.12.3. Intencionales:.....	23
2.12.4. No intencionales: .....	23
2.12.5. Intrapersonal: .....	24
2.12.6 Interpersonal: .....	24
2.12.7 Comunicación masiva: .....	25
2.12.8. Comunicación Formal: .....	25
2.12.9. Comunicación informal: .....	26
2.12.10. Comunicación Unidireccional: .....	26
2.12.11. Comunicación Bidireccional: .....	27
2.12.12. Comunicación Interna: .....	28
2.12.13. Comunicación Externa: .....	31

2.12.14. Comunicación estratégica:.....	33
1.13.15 Comunicación Pública:.....	34
2.13. Flujos de la Comunicación Organizacional. ....	34
2.13.1. Dirección de la Comunicación: .....	35
2.14. Director de Comunicación. ....	36
2.14.1. Función: .....	36
2.14.2. Posición: .....	36
2.14.3. Perfil: .....	36
2.15. Comunicar para mejorar la calidad. ....	37
2.16. Recomendaciones para una Comunicación eficaz en la organización.....	40
2.17. El rumor como canal informal de comunicación. ....	41
2.17.1. Ilusiones o deseos: .....	41
2.17.2. El rumor "metemiedos": .....	41
2.17.3. Rumor cicatero: .....	41
2.17.4. "Rumor estimulante":.....	41
2.18. La comunicación como instrumento en la creación de la filosofía, identidad, cultura e imagen corporativa. ....	42
2.18.1. Cultura: .....	42
2.18.2. Filosofía Corporativa.....	45
2.18.3. Conceptos de Identidad e Imagen Corporativa: .....	45
2.19. Públicos: identificación y cuantificación. ....	49
2.19.1. Concepto de públicos. ....	49
2.19.2. Tipos de Públicos: .....	49
2.19.3. Target Group o Público Objetivo. ....	50
2.19.4. Los clientes pueden ser reales o potenciales: .....	51
2.19.5. Las siete "ces" de la comunicación con los públicos: .....	52
2.20. Clima Organizacional.....	53
2.20.1. Escalas De Clima Organizacional. ....	53
2.21. Localización de las funciones de la comunicación por áreas o departamentos. 56	
2.21.1. Función de la comunicación en la dirección de recursos humanos:.....	57
2.21.2. Función de la comunicación en la dirección financiero: .....	57
2.21.3. Función de la comunicación en la dirección de producción:.....	58
2.21.4. Función de la comunicación de dirección: .....	58
2.21.5 Función de la comunicación de marketing:.....	58
2.22. Actividades funcionales y no funcionales de la comunicación en una organización.....	58
2.23. Aproximaciones teóricas de la comunicación. ....	59
2.24. Instrumentos de medición e indicadores de la Comunicación Organizacional.. 60	
2.24.1. Definición y selección de los indicadores a utilizar. ....	60
2.24.2. Medición de indicadores.....	61
2.25. El manejo de la comunicación organizacional en las empresas del estado.....	63
2.26. La planificación en la comunicación.....	65
2.27. Plan estratégico de comunicación. ....	66
2.27.1. Pilares del plan estratégico de comunicación:.....	66
2.27.2. Pasos para la elaboración de un plan de comunicación.....	69

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO INSTITUCIONAL: LA COORDINACIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE QUITO.71

3.1. Filosofía Corporativa.....	71
3.1.1. Ministerio de Educación:.....	71
3.1.2. Misión:.....	71
3.1.3. Visión: .....	71
3.1.4. Propósito general: .....	72
3.1.5. Objetivos: .....	72
3.1.6. Autoridades: .....	73
2.1.7 Estructura Institucional.....	74
3.2. Coordinación General de Administración Escolar.....	75
3.2.1. Filosofía Institucional de la Coordinación General de Administración Escolar.....	75
3.2.2. Productos que entrega la CGAE.....	78
3.2.2.2. Productos de almuerzo: .....	78
3.2.3. Estructura de la coordinación general de administración escolar.....	79
3.2.4. Herramientas de comunicación de la coordinación general de administración escolar.....	80

## CAPÍTULO IV

### 4. SITUACIÓN COMUNICACIONAL ACTUAL DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR. .... 82

4.1. Objeto de investigación. ....	82
4.2. Sujeto de investigación. ....	82
4.3. Estrategia metodológica.....	83
4.3.1. Tipo de investigación: .....	83
4.3.2. Métodos de Investigación:.....	83
4.4. Técnicas de recopilación de información. ....	83
4.4.1. Técnica Cuantitativa. ....	83
4.4.2. Técnica Cualitativa.....	84
4.5. Unidad de análisis:.....	84
4.6. Muestra: .....	84
4.7. Proceso de muestreo: .....	85
4.8. Modelo de encuesta y entrevista.....	86
4.9. Tabulación y Resultados Estadísticos Generales.....	93
4.10 Resultados de las Encuestas y Entrevistas.....	146

## CAPÍTULO V

5. DISEÑO DE UN MODELO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA OPTIMIZAR LA COMUNICACIÓN, CASO: COORDINACIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA CIUDAD DE QUITO.....	149
5.2. Análisis FODA.....	150
5.2. Objetivos.....	152
5.2.1. Objetivo general: .....	152
5.2.2. Objetivos específicos:.....	152
5.3. Matriz operativa de estrategias y tácticas – fase informativa.....	153
5.4. Matriz de evaluación. ....	163
5.5. Cronograma de actividades. ....	165
5.6. Presupuesto.....	170
5.7. Conclusiones.....	171
4.8 Recomendaciones.....	172
5.9. Bibliografía.....	173
5.10. Linkografía.....	174

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Cuadro 1: Epistemología de la comunicación.....	9
Gráfico 2: La Comunicación.....	10
Cuadro 3: Finalidad de la comunicación.....	14
Gráfico 4: La Comunicación Organizacional.....	16
Cuadro 5: Géneros de la comunicación organizacional.....	19
Gráfico 6: Comunicación Directa.....	22
Gráfico 7: Comunicación indirecta.....	22
Gráficos 8: Comunicación Intencional.....	23
Gráfico 9: Comunicación no intencional.....	23
Gráfico 10: Comunicación Intrapersonal.....	24
Gráfico 11: Comunicación Interpersonal.....	24
Gráfico 12: Comunicación Masiva.....	25
Gráfico 13: Comunicación Formal.....	25
Gráfico 14: Comunicación informal.....	26
Gráfico 15: Comunicación unidireccional.....	26
Gráfico 16: Comunicación Bidireccional.....	27
Gráfico 17: Comunicación Interna.....	28
Gráfico 18: Comunicación externa.....	31
Gráfico 19: Comunicación estratégica.....	33
Gráfico 20: Comunicación pública.....	34



Gráfico 21: Flujos de la comunicación .....	34
Tabla 22: Aplicación de las estrategias de comunicación .....	38
Tabla 23: Ejemplo de la medición de indicadores .....	61
Cuadro 24: Estructura del Ministerio de Educación .....	74
Cuadro 25: Estructura de la Coordinación General de Administración Escolar .....	79
Tabla 26: Análisis FODA .....	150
Tabla 27: Matriz operativa de estrategias .....	153
Tabla 28: Matriz de evaluación .....	163
Tabla 29: Cronograma de actividades .....	165

## ÍNDICE DE ANEXOS

5.11.	ANEXOS .....	175
5.11.1.	Manual Corporativo de imagen. ....	176
5.11.2.	Imagen. ....	177
5.11.3.	Tamaño. ....	178
5.11.4.	Límites. ....	179
5.11.5.	Colores. ....	180
5.11.6.	Colores negativos. ....	181
5.11.7.	Tipografía. ....	182
5.11. 8.	Usos incorrectos del logotipo. ....	183
5.11.9.	Promocionales. ....	184
5.11.10.	Papelería. ....	185
5.11.11.	Roll- ups. ....	186
5.11.12.	Banner. ....	187
5.11.13.	Protector de pantalla. ....	188
5.11.14.	Mensaje de texto. ....	189
5.11.15.	Reconocimientos. ....	190
5.11.16.	Souvenirs. ....	191

## **PROTOCOLO DE TESIS.**

### **CAPÍTULO I**

#### **1. Introducción.**

La presente tesis tiene como objetivo mejorar la comunicación dentro de la Coordinación General de Administración Escolar del Ministerio de Educación de Quito. Mediante el diseño de una propuesta de comunicación interna, se realizará una prueba piloto en la capital para que en un futuro, se pueda implementar la propuesta en el resto de Coordinaciones del país, a través del uso apropiado de las herramientas y procesos de comunicación interna.

En el capítulo del marco teórico, se hablará sobre diversos aspectos que trae consigo el mundo intangible de la comunicación.

En cuanto al marco institucional, se describirá las actividades y funciones que realiza el Ministerio de Educación de Quito, para luego describir las actividades que desempeña la Coordinación General de Administración Escolar.

Con respecto al capítulo de investigación, se aplicará un censo a todo el personal de la Coordinación General de Administración Escolar de Quito. Los mismos que están divididos en las siguientes áreas: Logística, operaciones, provisión, sistemas, recursos educativos y administración jurídica.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se determinará las falencias y necesidades de comunicación que posee la institución, las cuales serán tomadas en cuenta al momento de realizar la propuesta.

Por último, se plantearán conclusiones y recomendaciones pertinentes para su ejecución.

### **1.1. Problema.**

La Coordinación General de Administración Escolar del Ministerio de Educación de Quito, carece de una adecuada gestión de comunicación. Ya que los procesos y herramientas de comunicación existentes no satisfacen las necesidades reales del personal, perjudicando así el ambiente laboral y su desarrollo. Teniendo como resultado, una falta de pertenencia de los empleados hacia la Institución.

### **1.2. Justificación.**

La mayoría de organizaciones tienden a concentrar sus recursos humanos y económicos en otros aspectos que consideran prioritarios para el funcionamiento eficaz de la misma, tales como las finanzas y los aspectos técnicos. Por otra parte, son muy pocas las organizaciones que han podido valorar el impacto que la comunicación tiene en la satisfacción con el trabajo, en el compromiso organizacional y en la eficiencia y productividad de la misma.

La gestión de comunicación ayudará a integrar de manera correcta las funciones administrativas, difundir la cultura corporativa, mejorar el clima laboral y solucionar los problemas institucionales. A través del manejo de la comunicación bidireccional, utilizando el diálogo para lograr una visión más precisa de las necesidades internas, logrando así transformar a la Institución en una entidad innovadora, cambiante y propensa a aprender, es decir, inmersa dentro de los esquemas contemporáneos de la llamada sociedad del conocimiento.

### **1.3. Tema.**

DISEÑO DE UN MODELO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA OPTIMIZAR LA COMUNICACIÓN, CASO: COORDINACIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA CIUDAD DE QUITO.

#### **1.4. Objetivo.**

##### **1.4.1. Objetivo general:**

Diseñar un modelo de comunicación interna para optimizar a la misma en la Coordinación General de Administración Escolar del Ministerio de Educación de Quito.

##### **1.4.2. Objetivos específicos:**

- Confrontar literatura especializada en las áreas de Comunicación y Comunicación Organizacional estableciendo parámetros de relación complementaria entre sí.
- Investigar las funciones y actividades que desempeña la Coordinación General de Administración Escolar.
- Conocer la situación comunicacional actual de la Coordinación General de Administración Escolar, mediante métodos de investigación.
- Diseñar un modelo de comunicación interna para optimizar la comunicación de la CGAE.

#### **1.5. Idea a defender.**

Con el diseño de un modelo de comunicación interna, se podrá manejar correctamente la comunicación de la CGAE, siendo esta un aspecto esencial de la vida organizacional.

#### **1.6. Variable independiente.**

Modelo de comunicación interna

##### **1.6.1. Indicador:**

-Conjunto de Estrategias de comunicación

-Cubren las necesidades de comunicación de los grupos que forman una institución.

**1.7. Variable dependiente:**

Optimizar la comunicación en la Coordinación General de Administración Escolar del Ministerio de Educación de la ciudad de Quito.

**1.7.1. Indicador:**

Examinar y mejorar los procesos y herramientas de comunicación interna, para que el personal de la CGAE se sienta comunicado.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO: LA COMUNICACIÓN.

#### 2.1. Historia de la comunicación.

“En los últimos 150 años, y en especial en las dos últimas décadas, la reducción de los tiempos de transmisión de la información a distancia y de acceso a la información ha supuesto uno de los retos esenciales de la sociedad.

La comunicación entre dos personas es el resultado de múltiples métodos de expresión desarrollados durante siglos. Los gestos, el desarrollo del lenguaje y la necesidad de realizar acciones conjuntas tienen aquí un papel importante.

**Lenguaje:** Ciertos investigadores opinan que el lenguaje es el resultado de actividades de grupo como el trabajo o el baile. Otra teoría sostiene que el lenguaje se ha desarrollado a partir de sonidos básicos que acompañaban a los gestos.

**Símbolos y alfabetos:** Los pueblos antiguos buscaban un medio para registrar el lenguaje. Pintaban en las paredes de las cuevas para enviar mensajes y utilizaban signos y símbolos para designar una tribu o pertenencia. A medida que fue desarrollándose el conocimiento humano, se hizo necesaria la escritura para transmitir información. La primera escritura, que era pictográfica, con símbolos que representaban objetos, fue la escritura cuneiforme, es decir, con rasgos en forma de cuña grabados con determinado estilo en una tabla de arcilla. Posteriormente se desarrollaron elementos ideográficos, en donde el símbolo no sólo representaba el objeto, sino también ideas y cualidades asociadas a él. Sin embargo, la escritura seguía conteniendo el significado, pero no el sonido de las palabras. Más tarde, la escritura cuneiforme incorporó elementos fonéticos, es decir, signos que representaban determinados sonidos.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Historia de la comunicación, (2009). [consultado el 23-3-12]-  
<http://www.rppnet.com.ar/hiscomunicacion.htm>

**“Comunicación a distancia:** Con el desarrollo de la civilización y de las lenguas escritas surgió también la necesidad de comunicarse a distancia de forma regular, con el fin de facilitar el comercio entre las diferentes naciones e imperios.

**Papel e impresión:** En el siglo XVII surgieron en Europa unas hojas informativas denominadas corantos, que en un principio contenían noticias comerciales y que fueron evolucionando hasta convertirse en los primeros periódicos y revistas que ponían la actualidad al alcance del gran público.

Las técnicas y aplicaciones de impresión se desarrollaron, por lo general, con gran rapidez en los siglos siguientes. Esto se debió sobre todo a la introducción de las máquinas de vapor en las imprentas a principios del siglo XIX y, posteriormente, a la invención de las máquinas tipográfica.

**Servicios Postales:** De los diferentes tipos de servicios de comunicación de la antigüedad, el más notable fue el sistema de relevos del Imperio persa. Jinetes a caballo transportaban mensajes escritos de una estación de relevos a otra. Basándose en este sistema, los romanos desarrollaron su propio sistema de postas (del latín *positus*, 'puesto'), de donde procede el término "servicio postal".

**Mayor rapidez en la comunicación a larga distancia:** Los sistemas postales modernos siguieron creciendo con la aparición del ferrocarril, los vehículos de motor, los aviones y otros medios de transporte. Últimamente ha surgido el correo electrónico. Sin embargo, a lo largo de los siglos siempre se han buscado medios de comunicación a larga distancia que fueran más rápidos que los convencionales.

Entre los métodos más primitivos se encuentran los golpes de tambor, el fuego, las señales de humo o el sonido del cuerno. En la edad media se utilizaban palomas mensajeras para transmitir mensajes.”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Historia de la comunicación, (2009). [consultado el 23-3-12]-  
<http://www.rppnet.com.ar/hiscomunicacion.htm>

**“Telégrafo:** Con el descubrimiento de la electricidad en el siglo XVIII, se comenzó a buscar la forma de utilizar las señales eléctricas en la transmisión rápida de mensajes a distancia. Sin embargo, no se lograría el primer sistema eficaz de telegrafía hasta el siglo XIX, cuando en 1837 se hicieron públicos dos inventos: uno de Charles Wheatstone y William F. Cooke, en Gran Bretaña, y otro de Samuel F. B. Morse, en Estados Unidos. Morse también desarrolló un código de puntos y rayas que fue adoptado en todo el mundo. Estos inventos fueron mejorados a lo largo de los años. Así, por ejemplo, en 1874, Thomas Edison desarrolló la telegrafía cuádruple, que permitía transmitir dos mensajes simultáneamente en ambos sentidos. Algunos de los productos actuales de la telegrafía son el teletipo, el télex y el fax.

**Teléfono:** A pesar de que la telegrafía supuso un gran avance en la comunicación a distancia, los primeros sistemas telegráficos sólo permitían enviar mensajes letra a letra. Por esta razón se seguía buscando algún medio de comunicación eléctrica de voz. Los primeros aparatos, que aparecieron entre 1850 y 1860, podían transmitir vibraciones sonoras, aunque no la voz humana. La primera persona que patentó un teléfono eléctrico, en el sentido moderno de la palabra, fue el inventor de origen inglés Alexander Graham Bell, en 1876.

**Radio:** La primera emisión de radio tuvo lugar en 1906 en los Estados Unidos. En 1910, De Forest transmitió por primera vez una ópera desde el Metropolitan Opera House de Nueva York. En 1920 se crearon varias emisoras o estaciones de radio en Estados Unidos, y en 1923 se fundó en el Reino Unido la British Broadcasting Corporation (BBC). En 1925 ya funcionaban 600 emisoras de radio en todo el mundo. En la actualidad, casi todos los hogares de los países desarrollados disponen de radio.”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Historia de la comunicación, (2009). [consultado el 23-3-12]-  
<http://www.rppnet.com.ar/hiscomunicacion.htm>



**“Transmisión de imágenes:** Los primeros manuscritos estaban iluminados con dibujos muy elaborados. A finales del siglo XV se empezaron a utilizar grabados en madera para realizar las ilustraciones de los libros impresos. A finales del siglo XVIII se inventó la litografía, que permitió la reproducción masiva de obras de arte. En 1826, el físico francés Nicéphore Niépce, utilizando una plancha metálica recubierta de betún, expuesta durante ocho horas, consiguió la primera fotografía. Perfeccionando este procedimiento, el pintor e inventor francés Louis Jacques Mandé Daguerre descubrió un proceso químico de revelado que permitía tiempos de exposición mucho menores, consiguiendo el tipo de fotografía conocido como daguerrotipo.

A finales del siglo XIX se descubrieron diferentes métodos que conferían a la fotografía la ilusión de movimiento. En 1891, Edison patentó el cinetoscopio, máquina para proyectar imágenes en movimiento, que presentó en 1889. En 1895, los hermanos Lumière presentaron y patentaron el cinematógrafo, máquina que lograba proyectar imágenes en movimiento. A finales de la década de 1920, se añadió el sonido a estas imágenes en movimiento.

**Televisión:** El sistema de transmisión de imágenes en movimiento está basado en varios descubrimientos, entre los que se encuentra el disco perforado explorador, inventado en 1884 por el pionero de la televisión, el alemán Paul Gottlieb Nipkow. Otros de los hitos en el desarrollo de la televisión son el iconoscopio y el cinescopio, para transmitir y recibir, respectivamente, imágenes a distancia, inventados ambos en 1923 por el ingeniero electrónico ruso Vladímir Kosma Zworykin.

La televisión se ha extendido por todo el mundo; los satélites de comunicaciones permiten transmitir programas de un continente a otro y enviar acontecimientos en vivo a casi cualquier parte del mundo.”<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Historia de la comunicación, (2009). [consultado el 23-3-12]-  
<http://www.rppnet.com.ar/hiscomunicacion.htm>

**“Computadoras u ordenadores:** Uno de los avances más espectaculares dentro de las comunicaciones -comunicación de datos- se ha producido en el campo de la tecnología de los ordenadores. Desde la aparición de las computadoras digitales en la década de 1940, éstas se han introducido en los países desarrollados en prácticamente todas las áreas de la sociedad (industrias, negocios, hospitales, escuelas, transportes, hogares o comercios). Mediante la utilización de las redes informáticas y los dispositivos auxiliares, el usuario de un ordenador puede transmitir datos con gran rapidez. Estos sistemas pueden acceder a multitud de bases de datos. A través de la línea telefónica se puede acceder a toda esta información y visualizarla en pantalla o en un televisor convenientemente adaptado.

**Tecnología láser:** El láser ocupa un lugar importante en el futuro de las comunicaciones. Los haces de luz producidos por láser presentan una capacidad de transmisión de mensajes simultáneos muy superior a la de los sistemas telefónicos convencionales. Los prototipos de redes de comunicación por láser ya son operativos y puede que en el futuro sustituyan en gran medida a las ondas de radio en telefonía. Los rayos láser también se utilizan en el espacio en los sistemas de comunicación por satélite.

**Comunicaciones y educación:** Las películas culturales sobre diferentes temas y otros procedimientos de educación audiovisual pueden convertirse pronto en elementos indispensables en la instrucción escolar. En muchas escuelas de los países desarrollados ya se utilizan equipos audiovisuales para presentar fotos, pósteres, mapas, diapositivas, transparencias, vídeos y otros materiales. El magnetofón o grabadora se utiliza de forma generalizada para la enseñanza de idiomas.

Los programas radiofónicos educativos han permitido ampliar considerablemente el acceso a la educación. Las escuelas han comenzado a conectarse a Internet y a utilizar datos recibidos vía satélite o en CD-ROM. Los rápidos avances de la tecnología informática van a tener probablemente una gran repercusión en la educación.”<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Historia de la comunicación, (2009). [consultado el 23-3-12]-  
<http://www.rppnet.com.ar/hiscomunicacion.htm>

**“Comunicaciones y cambio cultural:** La revolución de las telecomunicaciones y de la transmisión de datos ha empujado al mundo hacia el concepto de "aldea global". Los efectos de estos nuevos medios de comunicación sobre la sociedad han sido muy estudiados. Hay quienes sostienen que los medios de comunicación tienden a reforzar los puntos de vista personales más que a modificarlos, y otros creen que, según quién los controle, pueden modificar decisivamente la opinión política de la audiencia. En cualquier caso, ha quedado demostrado que los medios de comunicación influyen a largo plazo, de forma sutil pero decisiva, sobre los puntos de vista y el criterio de la audiencia.”<sup>6</sup>

## **2.2. Teorías de la comunicación.**

“Están constituidas por un conjunto de hipótesis o asunciones, un campo de aplicación (de lo que trata la teoría, el conjunto de cosas que explica) y algunas reglas que permitan extraer consecuencias de las hipótesis y asunciones de la teoría. En general las teorías sirven para confeccionar modelos científicos que interpreten un conjunto amplio de observaciones, en función de los axiomas, asunciones y postulados, de la teoría.

- **Teoría evolucionista:** Teoría científica que trata acerca del hecho de la evolución biológica y de los mecanismos que la explican. La teoría de la evolución afirma que las especies se transforman a lo largo de sucesivas generaciones y que, en consecuencia, están emparentadas entre sí al descender de antepasados comunes.
- **Teoría creacionista:** Es el conjunto de creencias, inspiradas en doctrinas religiosas, según las cuales la Tierra y cada ser vivo que existe actualmente proviene de un acto de creación por uno o varios seres divinos, cuyo acto de creación y comunicación son llevados a cabo de acuerdo con un propósito divino.
- **Teoría mecanicista:** Afirma que la única forma de causalidad es la influencia física entre las entidades que conforman el mundo material, cuyos límites coincidirían con el mundo real.

---

<sup>6</sup> Historia de la comunicación, (2009). [consultado el 23-3-12]-  
<http://www.rppnet.com.ar/hiscomunicacion.htm>

Entiende la comunicación como un perfecto transmisor de un mensaje desde un emisor hasta un receptor tal como se ve en el diagrama anterior.”<sup>7</sup>

### **2.3. Corrientes de análisis de la Comunicación.**

#### **“Concepto de corriente y fenómeno:**

- **Corriente:** Diferentes ideologías que se tiene acerca de la comunicación.
- **Fenómeno:** Situación de interés que las personas se dedican a investigar.

#### **1. Ontología:**

Estudia el “Que”, es decir las razones. Exactamente, el teorista examina.

Se debe considerar la verdadera naturaleza de la realidad.

La respuesta, por lo general, cae dentro del campo de uno de los tres fenómenos ontológicos dependiendo de la lente con la cual el teórico mire el problema:

#### **Perspectiva Realista:**

- La respuesta del fenómeno es objetiva.
- Te informa tal como suceden las cosas.

#### **Perspectiva Nominalista:**

- Mira al mundo subjetivamente en la idea de que todo aquello al exterior de las cogniciones del sujeto son únicamente nombres y etiquetas.

#### **Perspectiva construccionista:**

- Se basa en la realidad de a las cosas.
- Se van construyendo las respuestas, eliminando la parte objetiva y subjetiva para explicar las cosas como son.

---

<sup>7</sup> Yépez S, “ Teorías de la comunicación”.(2012). Quito- Ecuador.

## **2. Epistemología:**

Esta corriente estudia el “Como”. Estudia como el fenómeno sucedió.

Se ocupa de problemas tales como las circunstancias históricas, psicológicas y sociológicas que llevan a la obtención del conocimiento, y los criterios por los cuales se le justifica o invalida, así como la definición clara y precisa de los conceptos epistémicos más usuales, tales como verdad, objetividad, realidad o justificación.”<sup>8</sup>

## **3. Axioma o principios de la comunicación:**

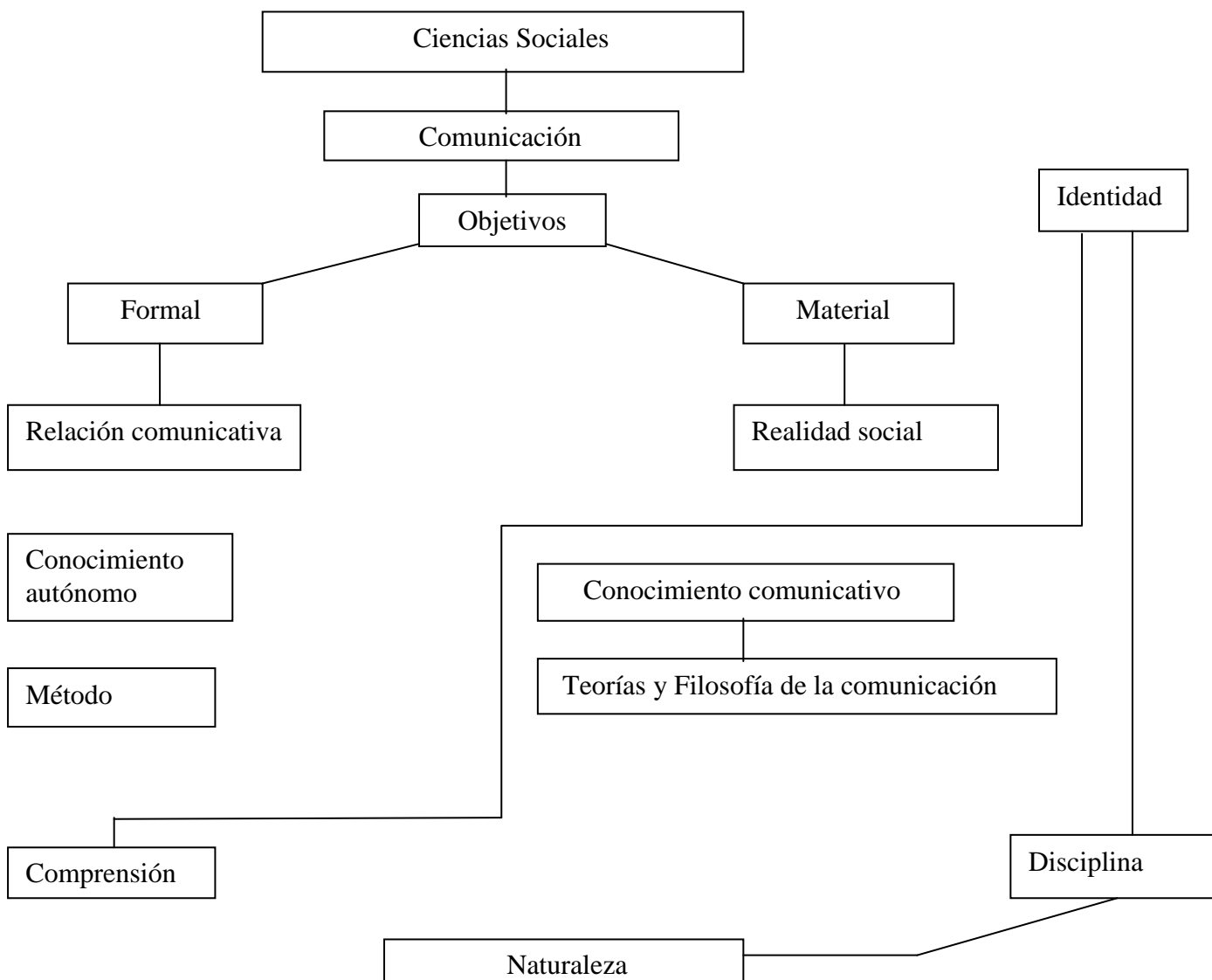
1. “La imposibilidad de no comunicar.
2. Los niveles de contenido y de relación
3. La puntuación de la secuencia de hechos.
4. Comunicación digital y comunicación analógica.
5. Interacción simétrica e interacción complementaria.”<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Yépez S, “ Corrientes y análisis de la comunicación”.(2012). Quito- Ecuador.

<sup>9</sup> Yépez S, “ Axioma o principios de la comunicación”.(2012). Quito- Ecuador.

**Cuadro 1: Epistemología de la comunicación.**



**Fuente:** Ocampo Villegas (2011: 29)

## 2.4. Comunicación.

Gráfico 2: La Comunicación



**Fuente:** Página web: <http://www.virtual5.com.mx/articulos/1460/beneficios-de-la-comunicacion-asertiva-y-empatica>

La palabra Comunicación proviene del latín communis que significa común. Tanto el latín como los idiomas romances han conservado el especial significado de un término griego (el de Koinoonia) que significa a la vez comunicación y comunidad. También en castellano el radical común es compartido por los términos comunicación y comunidad. Ello indica a nivel etimológico la estrecha relación entre "comunicarse" y "estar en comunidad". En pocas palabras, se "está en comunidad" porque "se pone algo en común" a través de la "comunicación".

Ritter define la comunicación como:

“La oportunidad de encuentro con el otro” y afirma que “ se plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, porque es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.”<sup>10</sup>

También la comunicación es un proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes de una persona a otra o de una entidad a otra. Es la aplicación de una decisión, el proceso y los medios por los que se alcanzan objetivos.

---

<sup>10</sup>Comunicación Organizacional, (2009). [consultado el 24-3-12]-  
<http://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm>

“Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes y las metas de éstos procesos son informar, persuadir, motivar o lograr la comprensión mutua.

En la antigüedad personalidades como Aristóteles afirmaban la presencia de tres elementos fundamentales en la comunicación, como lo son: orador, discurso y auditorio. Hoy día la mayoría de modelos de comunicación incorporan los siguientes elementos, emisor, mensaje, código, canal y receptor. En cambio, los modelos de comunicación más modernos requieren de otro elemento, la retroalimentación o feedback del receptor al emisor.

- El emisor o comunicador, es la persona que se encarga de transmitir el mensaje. Esta persona elige y selecciona los signos que le convienen, es decir, realiza un proceso de codificación.
- El mensaje, es la información, ideas, pensamientos que transmite el emisor.
- El código es un sistema de signos y reglas, que por un lado es arbitrario y por otra parte debe de estar organizado de antemano.
- El canal es el medio físico a través del cual se transmite la comunicación.
- El receptor es aquella persona a quien va dirigida la comunicación; realiza un proceso inverso al del emisor, ya que descifra e interpreta los signos elegidos por el emisor; es decir, descodifica el mensaje.
- Retroalimentación: Es la respuesta del mensaje por parte del receptor y que le permite al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y si ha dado lugar a la respuesta buscada. La retroinformación puede indicar la existencia de fallos en la comunicación.”<sup>11</sup>

En otras palabras, no se logra ninguna comunicación, o muy poca, salvo que el emisor y el receptor compartan un lenguaje común e, incluso una cultura o un mismo pasado educativo.

---

<sup>11</sup> (WILCOX, Dennis L. CAMERON, Glen T. Xifra Jordi 2006). “Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas”. PEARSON EDUCACIÓN, S.A.Madrid.  
Raymond, S. (1996). “Relaciones Públicas Teoría y Práctica, capítulo 9, Comunicación: Elementos básicos, teorías y modelo”. México, DF.



## 2.5. La comunicación como proceso.

John Fiske acota lo siguiente:

“El interés por la comunicación ha dado como consecuencia diversidades de modelos del proceso con diferencias en cuanto a descripciones y elementos. Ninguno de ellos puede calificarse de exacto; sino que algunos serán de mayor utilidad o corresponderán más que otros en determinado momento. Existen dos vertientes o tendencias en cuanto a modelos de comunicación, por un lado los que se centran en el proceso propiamente dicho y en la semiótica por el otro.”<sup>12</sup>

Berlo (1979) determina:

“La primera vertiente es la comunicación como proceso y se centra en el proceso comunicacional desde un ángulo bastante científico y exacto; aquí el concepto central es la "transmisión de mensajes a través de un proceso eficiente" , donde tiene gran relevancia el rol de codificadores y decodificadores que cumplen los emisores y receptores respectivamente.

La segunda vertiente parte del punto de vista semiótico, contribuye a la creación y estabilidad de valores sociales, por el mismo hecho de que se preocupa por el contenido del mensaje y sus implicaciones socioculturales en las conductas generadas en el receptor del mensaje. Dicha vertiente es de gran relevancia en esta investigación que tiene por objeto el estudio de la comunicación como medio para afrontar el cambio organizacional.”<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> FISKE, J. O’SULLIVAN, T. HARTLEY, T. SAUNDERS, D.MONTGOMERY, M.”Conceptos claves de comunicación y estudios culturales”Routledge ( 1994).

<sup>13</sup> BERLO, D, K.”El Proceso de la comunicación”: Introducción a la teoría y a la práctica”. (1979).

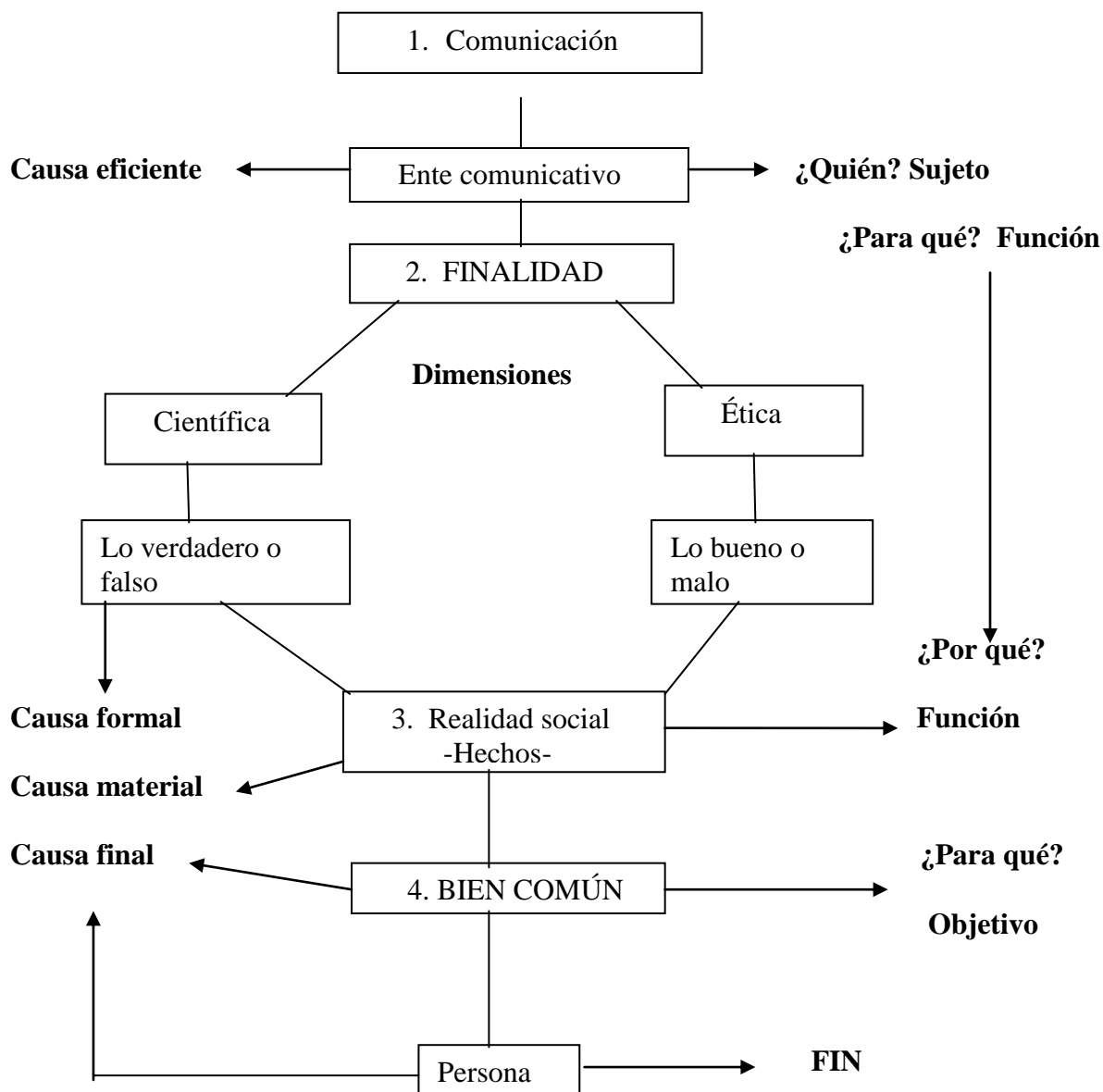
## 2.6. Funciones de la comunicación.

- **“Informativa:** Tiene que ver con la transmisión y recepción de la información. A través de ella se proporciona al individuo todo el caudal de la experiencia social e histórica, así como proporciona la formación de hábitos, habilidades y convicciones. En esta función el emisor influye en el estado mental interno del receptor aportando nueva información.
- **Afectivo - valorativa:** El emisor debe otorgarle a su mensaje la carga afectiva que el mismo demande, no todos los mensajes requieren de la misma emotividad, por ello es de suma importancia para la estabilidad emocional de los sujetos y su realización personal. Gracias a esta función, los individuos pueden establecerse una imagen de sí mismo y de los demás.
- **Reguladora:** Tiene que ver con la regulación de la conducta de las personas con respecto a sus semejantes. De la capacidad autorreguladora y del individuo depende el éxito o fracaso del acto comunicativo Ejemplo: una crítica permite conocer la valoración que los demás tienen de nosotros mismos, pero es necesario asimilarse, proceder en dependencia de ella y cambiar la actitud en lo sucedido.”<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Moore, H. Frazier. (1980). “Relaciones Públicas. Principios, casos y problemas, capítulo 4, comunicaciones”. México, D.F.

**Cuadro 3: Finalidad de la comunicación.**



**Fuente:** Ocampo Villegas (2011:34)

La finalidad de la comunicación es integrar a todos los miembros de la organización para que ganen en lo personal y en lo corporativo. A medida que los miembros de la organización crecen en lo personal, la organización crece en lo corporativo.

## **2.7. Barreras de la comunicación.**

Sin duda, alguna vez en la vida no hemos podido comunicarnos con otras personas. Muchas pueden ser las causas: un teléfono dañado, un radio con mucho volumen, el llanto de un niño, el estruendo ruido de una corneta, etc. Estas interferencias se denominan ruidos o barreras. Todos los elementos intervinientes en el proceso de la comunicación pueden sufrir obstrucciones o perturbaciones: anárquicas, aleatorias e imprevisibles que entorpecen, dificultan o imposibilitan la comunicación.

“Todas estas perturbaciones u obstrucciones pueden registrarse a nivel:

Semántico.- Radica en el sentido significación o acepción del lenguaje en general de los símbolos que se utilizan y su decodificación.

Físico.- Fallas, deficiencias o selección inadecuada de la fuente de los medios utilizados para transportar el mensaje.

Fisiológico.- Se ocasionan por malformaciones, disfunciones y otras limitaciones funcionales de las personas que intervienen en el proceso.

Psicológico.- Parte de la forma individual que cada persona posee para percibir y comprender el mundo que le rodea sus prejuicios y la necesidad de satisfacer requerimientos emotivos.

Administrativo.- La estructura y el funcionamiento de la organización así como el proceso administrativo en acción da lugar a problemas de comunicación.

Las barreras de la comunicación en una organización, tienden a crecer cuando se aumenta el número de asistentes a una reunión, y en última instancia cuando se utilizan medios de

comunicación social. La comunicación es menos eficaz porque el público ya no se implica con la fuente.”<sup>15</sup>

## 2.8. Fracazos de la comunicación.

- “El mensaje llega a una parte del público
- Las personas reciben el mensaje, pero no lo comprenden, por las terminologías y dialectos que usan las personas.
- Interpretación errónea del mensaje y por ende una aplicación equivocada.
- El mensaje no se aplica porque entra en conflicto, por ideologías, costumbres, tradiciones y creencias.”<sup>16</sup>

## 2.9. Comunicación Organizacional.

**Gráfico 4: La Comunicación Organizacional**



**Fuente:** <http://eldircomquito.blogspot.com/2010/09/libro-de-comunicacion-organizacional.html>

“La Comunicación Organizacional es un subcampo de la disciplina de la comunicación. Se deriva del campo de la comunicación pública. Toda organización sin importar su naturaleza estatal o particular, o su objeto social, ni el sector de la economía al que pertenezca tiene el componente de lo público de acuerdo con las relaciones primarias que se establecen: empleador-empleado, gobierno-empresa y empresa-mercado. Estas relaciones conllevan la

<sup>15</sup> Raymond, S. (1996). “Relaciones Públicas Teoría y Práctica, capítulo 9, Comunicación: Elementos básicos, teorías y modelo”. México, D.F.

<sup>16</sup> Raymond, S. México, D.F.(1996). Relaciones Públicas Teoría y Práctica, capítulo 9, Comunicación: Elementos básicos, teorías y modelo.

práctica de las normas laborales, los regímenes tributarios y las leyes invisibles de la oferta y la demanda. Todas ellas, sin importar la estructura privada de la propiedad del capital son de carácter público. Por tanto, lo privado es un asunto que se refiere al tiempo, por ejemplo, ¿Por cuánto tiempo se oculta en secreto el know how?, es es un asunto privado que en últimas se vuelve público.

La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones).

Empecemos por decir que el emisor puede tratarse de cualquier individuo interno o externo de una organización o empresa, es la fuente de comunicación, quien desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros. En el caso de una empresa podría tratarse del gerente, secretaria, obrero, cliente, quien sea que tenga necesidad de transmitir una información relacionada con los servicios, sucesos, etc. que ocurra en la empresa.”<sup>17</sup>

“Si en una organización se obtienen respuestas vagas e inapropiadas se debe a que en el proceso existen fuentes de distorsión como las siguientes:

- La Codificación se realizó con descuido.
- Selección limitada de símbolos
- Confusión en el contexto del mensaje.
- Selección de un canal inapropiado.
- Nivel de ruido alto.
- Prejuicios, conocimientos y habilidades de percepción del receptor limitadas.
- Poca atención y cuidado en el proceso de decodificación.

Todos estos factores pueden provocar que el mensaje se interprete de manera diferente a la imaginada por el emisor.

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque

---

<sup>17</sup> Ocampo Villegas, M.C. (2011). “ Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones”. Colombia, Bogotá.

las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.”<sup>18</sup>

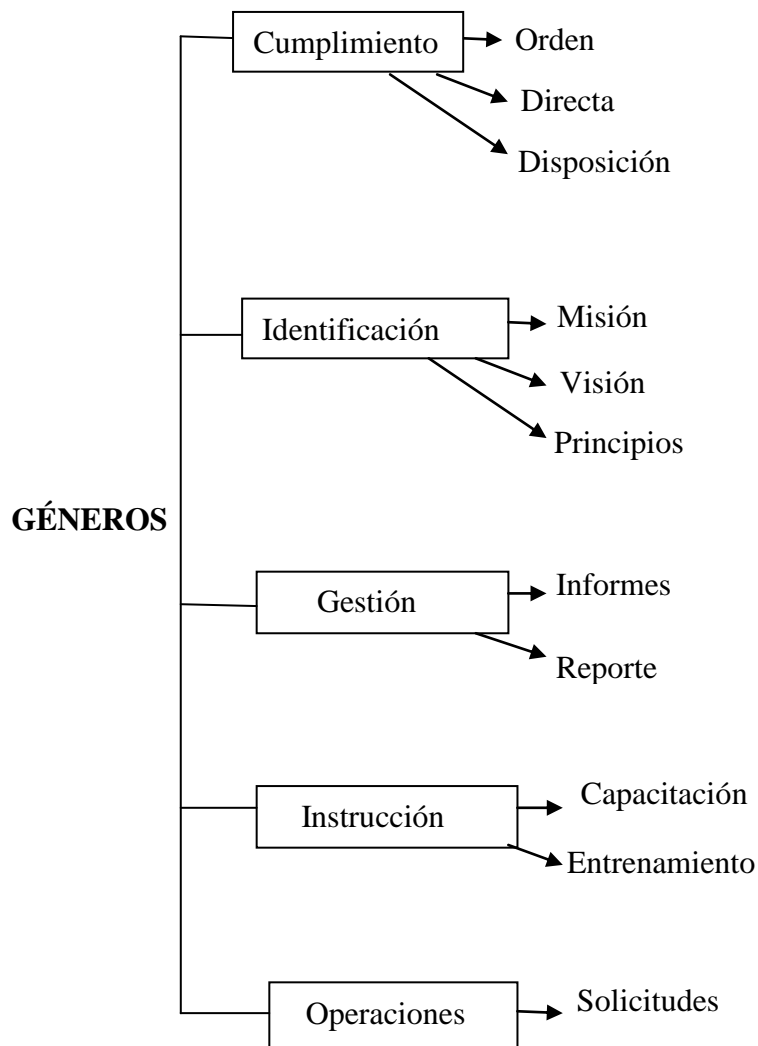
---

<sup>18</sup> Ocampo Villegas, M.C. (2011). “Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones”. Colombia, Bogotá.

## 2.10. Géneros de la Comunicación Organizacional.

Así como el periodismo tiene sus géneros informativos y de opinión, la comunicación organizacional tiene los suyos. Se trata de identificar la naturaleza de los mensajes y ordenarlos según la intencionalidad de la corporación.

**Cuadro 5: Géneros de la comunicación organizacional**



**Fuente:** Ocampo Villegas (2011:58)



“En la figura anterior se identifican los géneros de la comunicación organizacional.

**Cumplimiento:** se trata del género que “ordena”. Está compuesto por aquellos formatos que de alguna manera los trabajadores deben “cumplir”.

La directiva, trata sobre un mensaje comunicativo que debe cumplirse, es de carácter atemporal y debe respetarse en todo momento, por ejemplo el reglamento de trabajo y los estatutos en general.

**Identificación:** este género busca la identificación de los empleados con la organización.

**Gestión:** se entiende como todas las actividades adicionales al trabajo corriente, que agregan valor al mismo. En materia de comunicación, existen dos formatos que cumplen con esta finalidad. El informe, por un lado, trata de la información que solicita un jefe inmediato a sus subordinados. Por otro lado, el reporte es por excelencia el formato de gestión. Este trata sobre la información que envía un subordinado a su jefe, sin necesidad de una solicitud previa de este último. Esta actitud demuestra la iniciativa natural de los trabajadores, la cual se constituye en la mejor muestra de deseo de crecimiento, no solo individual, sino además corporativo.

**Instrucción:** se ocupa de los mensajes de formación personal y el perfeccionamiento profesional de los trabajadores. La capacitación, por un lado, es el formato que se ocupa de formar capacidades en los trabajadores. Por el contrario, el entrenamiento se ocupa de los mensajes que actualizan un conocimiento, sea práctico o técnico. En este sentido los trabajadores tienen un conocimiento suficiente para abordar el tema de estudio.

**Operaciones:** este género se encarga de los mensajes que deben compartir los departamentos de la organización al interior de cada uno o entre todos. La solicitud es el formato con el cual, un trabajador puede solicitar a uno de su mismo rango, o incluso de otro departamento, información necesaria para la realización de su propio trabajo. ”<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Ocampo Villegas, M.C. (2011). “Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones” Colombia, Bogotá.

## **2.11. Funciones de la Comunicación Organizacional.**

“La comunicación corporativa engloba varias funciones como minimizar las discrepancias no funcionales entre la identidad comunicada y la imagen deseada, también desarrolla el perfil de la institución e interviene al momento de delegar funciones para la formulación y proyección de procedimientos afectivos que faciliten la toma de decisiones sobre asuntos relacionados con la comunicación. Con relación a esta función global de la comunicación, se esclarece una aproximación al concepto de comunicación integral o también conocido como el subsistema de comunicación corporativa, en el que se agrupan procesos de información como son las relaciones públicas, publicidad, propaganda, el diseño gráfico, el periodismo y el marketing.

Dicho subsistema tiene los medios con los cuales una organización agota su posibilidad de comunicarse, así como actividades funcionales de la comunicación como el marketing, publicidad, relaciones públicas, etc.”<sup>20</sup>

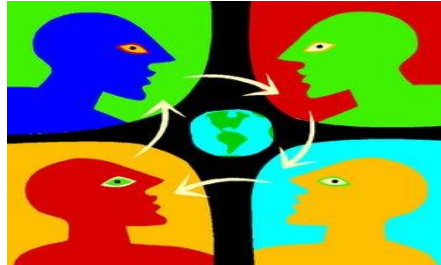
---

<sup>20</sup> Yépez, S. “ Funciones de la comunicación organizacional”. ( 2012). Quito- Ecuador.

## 2.12. Tipos de comunicación.

### 2.12.1. Directa:

**Gráfico 6: Comunicación Directa**



**Fuente:** <http://www.saraelizabeth.blogspot.com/2010/09/la-comunicacion-directa-con-el-cliente.html>

“Por lo que respecta a la comunicación entre los niveles de la línea vertical, cuando se efectúa de arriba hacia abajo, es directa y la orden puede ir pasando de uno y otro nivel sin mayor tropiezo ni deformación, porque se refiere a asuntos concretos, tangibles, referidos a trabajos determinados a propósitos bien determinados.

### 2.12.2. Indirecta:

**Gráfico 7: Comunicación indirecta**



**Fuente:** <http://www.saraelizabeth.blogspot.com/2010/09/la-comunicacion-directa-con-el-cliente.html>

“Las comunicaciones que van hacia arriba se relacionan con los estados emocionales, con los sentimientos, las preocupaciones y reclamaciones del personal que no pueden ser observados directamente y que, al subir de escalón en escalón suelen llegar deformadas y falseadas.”<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Ocampo Villegas, M.C. (2011) “Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones”. Colombia, Bogotá.

### 2.12.3. Intencionales:

#### Gráficos 8: Comunicación Intencional



**Fuente:** <http://tallercomunicacch.blogspot.com/2010/10/practica-17-elementos-del-proceso-de.html>

Son aquellas, como su nombre lo indica, que se hacen intencionalmente, sean ellas escritas, verbales, por señales u otros medios.

### 2.12.4. No intencionales:

#### Gráfico 9: Comunicación no intencional



**Fuente:** <http://tallercomunicacch.blogspot.com/2010/10/practica-17-elementos-del-proceso-de.html>

“Son las que, también como su nombre lo sugiere, que no se tuvo la intención de transmitir, pero, que sin embargo, se emiten. Por ejemplo: la vestimenta, el rubor, el temblor de las manos, el color tostado de la piel, etc. Muchas veces estas comunicaciones no intencionales no se las desea hacer, se las trata de ocultar, pero, a un observador perspicaz no se le pueden escapar y le sirven para obtener datos de su interlocutor conformado o negado lo que intencionalmente éste le está comunicando.”<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Ocampo Villegas, M.C. (2011) “Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones”. Colombia, Bogotá.

### 2.12.5. Intrapersonal:

#### Gráfico 10: Comunicación Intrapersonal

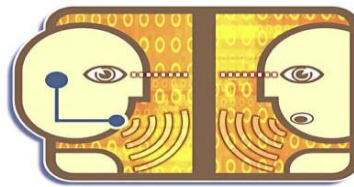


**Fuente:** <http://comunicacion-ma.blogspot.com/2011/06/comunicacion-intrapersonal.html>

Es la manera por la cual los seres humanos nos comunicamos internamente.

### 1.13.6 Interpersonal:

#### Gráfico 11: Comunicación Interpersonal



Carlos Greene © 2002 cv.greenestudio.com

**Fuente:** <http://comunicacion-ma.blogspot.com/2011/06/comunicacion-intrapersonal.html>

“Es la forma más primaria, directa y personal de la comunicación. Ella ofrece la oportunidad de que usted y otras personas puedan verse, compartir ideas, interrumpir o suspender el diálogo.”<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> FOURNIER, C.( 2004) “ Comunicación Verbal”. Edditorial THOMSON. México, D.F.

### 1.13.7 Comunicación masiva:

**Gráfico 12: Comunicación Masiva**



**Fuente:** <http://comunicacion-ma.blogspot.com/2011/06/comunicacion-intrapersonal.html>

Siempre responde a una estrategia y en todo momento busca lograr un efecto con alto nivel de intencionalidad. No propone un esquema gráfico; más bien señala una serie de variables que deben considerarse al momento de planificar una comunicación dirigida a una gran cantidad de personas.

### 2.12.8. Comunicación Formal:

**Gráfico 13: Comunicación Formal**



**Fuente:** <http://www.crecenegocios.com/tipos-de-comunicacion-en-una-empresa>

“La comunicación formal representa el orden jerárquico oficial, y permite transmitir la información de una manera rápida y con pocos errores, por lo que resulta muy útil para tomar decisiones.”<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> FOURNIER, C. (2004). “Comunicación Verbal”. Editorial THOMSON. México, D.F.

### 2.12.9. Comunicación informal:

**Gráfico 14: Comunicación informal**

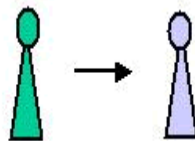


**Fuente:** <http://www.crecenegocios.com/tipos-de-comunicacion-en-una-empresa>

La comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como “rumores” y sirve para que los altos niveles jerárquicos conozcan las condiciones personales de los empleados y del entorno de la empresa.

### 2.12.10. Comunicación Unidireccional:

**Gráfico 15: Comunicación unidireccional**



**Fuente:** <http://www.crecenegocios.com/tipos-de-comunicacion-en-una-empresa>

“Sirve para difundir información en una sola dirección del emisor al receptor.

Reglas de la comunicación Unidireccional:

- Conozca a su interlocutor o auditorio: intereses, valores, necesidades.
- Despierte interés hablando de lo que pueda llegarles.
- Hable con la mayor precisión, evitando la ambigüedad.

- Adapte su lenguaje al nivel de conocimientos de sus oyentes.
- Recurra, en lo posible, a conceptos comunes, simples y conocidos.
- Utilice, siempre que pueda, algún tipo de feed-back: gestual, informes.
- Utilícela lo menos posible.”<sup>25</sup>

### **2.12.11. Comunicación Bidireccional:**

**Gráfico 16: Comunicación Bidireccional**



**Fuente:** <http://www.aercomunidad.org/2009/10/21/habilidades-de-un-community-manager>

“La comunicación emitida se va ajustando a las condiciones del receptor, a medida que éste va interviniendo y dando su impresión devuelta.

Reglas de la comunicación Bidireccional:

- Lo que es claro para Ud., puede no serlo para los demás.
- Utilice con frecuencia la solicitud de feed-back, en forma de preguntas indirectas: ¿cómo haría lo que le he dicho?
- No utilice la solicitud de feed-back directa: ¿ha entendido?, ¿está claro?
- Vea siempre la discrepancia del otro como posibilidad de enriquecimiento.
- Reformule lo dicho por el otro y busque su asentimiento.

<sup>25</sup> Ocampo Villegas, M.C. (2011) “Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones”. Colombia, Bogotá.



-Repetir las palabras del otro con un leve tono de interrogación, invita a su interlocutor a ofrecerle información adicional.

-Los juicios y valoraciones propios provocan menos oposiciones si van precedidos por "creo que... tengo la impresión de que... a mi modo de ver...

-Expresar claramente los sentimientos en relación con su interlocutor, permite un mayor control de la comunicación y facilitará a la otra persona el hacerlo.

-Tenga en cuenta que la comunicación siempre está amenazada y analícela posteriormente, sobre todo cuando detecte fracasos.

La comunicación bidireccional más eficaz que se emprende entre dos o más personas que están conversando. El debate en pequeños grupos también es muy eficaz. en ambas situaciones el mensaje se ve expresado por gestos, expresiones , intimidad, tono de voz la posibilidad de obtener una retroalimentación inmediata. Si el receptor hace una pregunta, el emisor tiene que volver a transmitir de inmediato la información o matizar alguna cuestión.

La mayoría de organizaciones utiliza los dos tipos de comunicación. Aunque es cierto que pueden utilizar el diálogo para lograr una visión más precisa de cómo pueden ajustarse a las necesidades de público.”<sup>26</sup>

#### **2.12.12. Comunicación Interna:**

**Gráfico 17: Comunicación Interna**



**Fuente:** <http://www.aercomunidad.org/2009/10/21/habilidades-de-un-community-manager>

---

<sup>26</sup> (WILCOX et al., 2006). “Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas.” PEARSON EDUCACIÓN, S.A., Madrid.

Es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, el trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano, mantener buenas relaciones laborales entre los miembros de la organización y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Para Villafañe (1993:239), La principal función de la Comunicación Interna es “apoyar estructuralmente el proyecto empresarial” .Se convierte en un factor estratégico clave en la organización, de manera que quien ejecute, diseñe y planifique la política de comunicación de la empresa no sólo debe estar en continuo contacto con la dirección de la organización sino que debe formar parte de ésta.

“La comunicación interna permite:

- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
- Romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí.
- Informar individualmente a los empleados.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, y esto cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación a todas las escalas.”<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Ramos Grijalva, D. (2007). “Manual básico de comunicación Corporativa”. Colombia, Bogotá.

### **Tipos de comunicación interna:**

“Se puede dividir a la comunicación interna en dos tipos:

- Comunicación ascendente: es aquella que se realiza desde abajo hacia arriba en la jerarquía.
- Comunicación descendente: es aquella que se realiza desde arriba hacia abajo en la jerarquía.”<sup>28</sup>

### **“Herramientas internas de comunicación:**

- Tablón de anuncios
- Periódico interno
- Carta al personal
- Jornada de puertas abiertas
- Reuniones de información
- Entrevista individual
- Programa de sugerencias
- Correo electrónico
- Fax
- Teleconferencias
- Teléfono
- Intranet
- Memorandos, cartas e instrucciones por escrito

---

<sup>28</sup> JIMÉNEZ, J. (2007). “La Comunicación interna”. Editorial Díaz Santos. S.A.

- Buzón de opiniones para los empleados
- Reportes escritos
- Boletines informativos dirigidos a toda la organización o a ciertas áreas
- Circulares
- Cartelera
- Recorridos por las instalaciones de la empresa
- Pruebas psicológicas
- Investigaciones sobre el clima laboral

Las herramientas de comunicación interna permiten acercarse de mejor manera al público interno, modificar y difundir correctamente los mensajes. Pero de nada sirve implementar dichas herramientas si la organización no está convencida de la necesidad de la comunicación. ”<sup>29</sup>

### **2.12.13. Comunicación Externa:**

#### **Gráfico 18: Comunicación externa**



**Fuente:** <http://www.netcorpchannel.com/2012/05/comunicacion-digital-mas-alla-de-la-comercializacion-externa>.

“Cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier

<sup>29</sup> Ramos Grijalva, D. (2007). “Manual básico de comunicación Corporativa”. Colombia, Bogotá.

organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

#### **Herramientas de comunicación externa:**

- Patrocinio
- Mecenazgo
- Organización de actos(concursos, inauguraciones, visitas a la empresa, ferias y exposiciones)
- Publicidad institucional
- Publicity
- Conferencias de prensa
- Envío de dossiers y notas de prensa
- Balance social

En términos estrictamente publicitarios, existe medios convencionales (**above the line**) y los no convencionales (**Below the line** considerados **non media**).”<sup>30</sup>

“Entre los convencionales o mass media tenemos:

- Televisión
- Radio
- Cine
- Medios exteriores (vallas, rótulos, mobiliario urbano, publicidad móvil, publicidad estática)
- Prensa (diaria, periódica o revistas)

---

<sup>30</sup> Ramos Grijalva, D. (2007). “Manual básico de comunicación Corporativa”. Colombia, Bogotá.

- Entre los Medios no convencionales:
- Publicidad directa ( mailing)
- Publicidad estática
- Promoción ( telemarketing, teletienda, venta por catálogo, concursos, sorteos, tele-promoción)
- Medios interactivos: internet (new media)
- Packaging y etiquetado
- Bartering y product placement( productos, producciones de cine y tv)<sup>31</sup>

#### 2.12.14. Comunicación estratégica:

**Gráfico 19: Comunicación estratégica**



**Fuente:** <http://guillermonanni.com/2011/01/04/%C2%BFque-es-la-comunicacion-estrategica>

“La comunicación Estratégica nace y se desarrolla en sociedades donde conviven un sistema político democrático y una economía abierta de mercado.

La Comunicación Estratégica es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos.

También la tarea de la Comunicación Estratégica es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que suscite confianza en su entorno relevante y adhesión en su público objetivo.

<sup>31</sup> Ramos Grijalva, D. (2007). “Manual básico de comunicación Corporativa”. Colombia, Bogotá.

Los canales son los periodistas, los editores, los relacionistas y los medios informativos que disponen de total libertad para tomar, dejar o reinterpretar los mensajes. La Comunicación Estratégica depende de que terceros actores hagan suyos sus mensajes y esto depende de la capacidad de interacción personal, de la comprensión de los criterios periodísticos y sobre todo de la fortaleza de la argumentación.

En conclusión, la Comunicación Estratégica es una práctica que emerge con la maduración que experimenta el campo de las comunicaciones en la modernización de las sociedades.”<sup>32</sup>

### 1.13.15 Comunicación Pública:

“La comunicación pública o colectiva, se refiere a los discursos, conferencias, congresos. El orador tiene el dominio y el control de la comunicación.”<sup>33</sup>

**Gráfico 20: Comunicación pública**



**Fuente:** [http://www.inder.gov.co/adnnew/FRAMEWORK\\_Branch.php?root=9](http://www.inder.gov.co/adnnew/FRAMEWORK_Branch.php?root=9)

### 2.13. Flujos de la Comunicación Organizacional.

**Gráfico 21: Flujos de la comunicación**



**Fuente:** <http://c-coconsultores.blogspot.com/2011/03/flujos-de-la-comunicacion.html>

<sup>32</sup> Tironi, E., Cavallo A. Chile. (2008). “Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales.”

<sup>33</sup> Ocampo Villegas, M.C. (2011) “ Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones”. Colombia, Bogotá.

### **2.13.1. Dirección de la Comunicación:**

“La Comunicación puede fluir vertical u horizontalmente. La dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección ascendente o descendente.

#### **2.13.1.1 Comunicación horizontal:**

Entre personas de igual nivel jerárquico. Circula en la empresa entre unidades de una misma jerarquía administrativa (de gerente a gerente, de sección a sección).

#### **2.13.1.2 Comunicación Vertical:**

Se divide en comunicación vertical descendente y ascendente.

- **Comunicación descendente**

De superior a subordinado. La que baja de unidades administrativas superiores a las unidades inferiores (de gerente a subgerente, de jefe de unidad a jefe de sección, etc.). El mensaje generalmente contiene órdenes, instrucciones, normativas, etc.

- **Comunicación ascendente**

De subordinado a superior. Es contraria a la anterior. Va de unidades administrativas inferiores a las unidades superiores. El mensaje generalmente contiene informes, relaciones de cuentas, solicitudes, etc.

- **Lateral:** Este tipo de comunicación se da cuando dos o más miembros de una organización cuyos puestos están al mismo nivel intercambian información. Por ejemplo comunicaciones entre supervisores de varias plantas o departamentos.”<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Ocampo Villegas, M.C. (2011) “Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones”. Colombia, Bogotá.



## **2.14. Director de Comunicación.**

“Para la gestión de la comunicación organizacional, debe existir una figura central, responsable de establecer la concepción, planificación y gestión de cualquier tipo de actividades que afecten a la imagen pública de su organización o a su propio funcionamiento interno, definir y diseñar el proceso de comunicación, coordinar la estrategia y evaluar la estrategia de comunicación.

### **2.14.1. Función:**

El director de comunicación ha de coordinar, integrar, dar coherencia, diseñar, gestionar y tomar iniciativas en estrategias de comunicación, así como ejecutarlas a través de planes de acción específicos.

De la misma manera, el director de comunicación ha de gestionar la comunicación interna, la institucional, la de marketing y la de crisis; sin olvidar las acciones relacionadas con el patrocinio/mecenazgo, o las relaciones con los accionistas.

No obstante, uno de los requerimientos del director de comunicación del siglo XXI es su habilidad para medir la calidad y resultados de su gestión, de modo que pueda demostrar el valor agregado de la gestión comunicacional, lo cual lo lleva a dominar diferentes técnicas de recolección de datos, así como a generar indicadores que reflejen la calidad del proceso comunicativo en la organización.

### **2.14.2. Posición:**

La dirección de comunicación es una posición clave en el desarrollo de la estrategia integral de la compañía. El director de comunicación es, por definición, un puesto estratégico que debería estar integrado en el equipo de dirección y gestión al más alto nivel.

### **2.14.3. Perfil:**

El perfil profesional de un director de comunicación, surge en un medio en donde estos profesionales tienen ya un posicionamiento ganado. Pero en países como el nuestro, este tipo de profesional todavía no logra abrirse campo ni consolidarse, debido a que los

empresarios no saben la verdadera utilidad de la comunicación organizacional y siguen trabajando con estructuras jerárquicas verticales, en las que es imposible que la comunicación emerja como herramienta de gestión.

Para llevar a cabo sus funciones adecuadamente, el director de comunicación ha de contar con:

- Amplia experiencia contrastada en puestos de responsabilidad en materia de comunicación.
- Formación universitaria, preferiblemente con estudios de postgrado específicos.
- Capacidad de gestión de recursos humanos y en el ámbito económico.
- Dominio de idiomas.
- Capacidad de liderazgo y creatividad.
- Amplio conocimiento en las teorías de la información y comunicación.
- Conocimientos en diseño de estrategias de comunicación.
- Conocimiento en las técnicas de diseño y desarrollo de soportes digitales como blogs y páginas web, entre otros.
- Caracterizarse por la predisposición al trabajo en equipos multidisciplinarios.”<sup>35</sup>

### **2.15. Comunicar para mejorar la calidad.**

“El comunicador debe utilizar sus competencias para aplicar adecuadamente los principios de gestión e ir de la mano con la alta dirección y con toda la organización para lograr la calidad total y el mejoramiento continuo.

Los principios definidos por el modelo European Foundation for Quality Management aportan mayores posibilidades de acción para el comunicador organizacional.

---

<sup>35</sup> Ramos Grijalva, D. (2007). “Manual básico de comunicación Corporativa”. Colombia, Bogotá.

Desde el punto de vista de la comunicación, los principios EFQM se deben reordenar y reagrupar. Se dividen en dos grandes categorías, la primera corresponde a la Aplicación de estrategias de comunicación y abarca a tres grupos: inducción y facilitación del cambio, relaciones benéficas y proactivas entre los miembros de la organización y la comunicación externa. Dentro de esta categoría se clasifican doce principios que propone el modelo europeo y se caracterizan por tener un fuerte componente comunicativo.”<sup>36</sup>

“En cambio la segunda categoría se denomina Otras herramientas de gestión y que se subdivide en dos grupos: gestión estratégica y gestión y medición de procesos. Los 8n principios de esta categoría son más operativos y el componente de comunicación es menos evidente en ellos.

**Tabla 22: Aplicación de las estrategias de comunicación**

<b>Aplicación de las estrategias de comunicación</b>	
<b>Criterio comunicativo para reagrupar</b>	<b>Principios EFQM (reagrupados)</b>
<b>Inducción y facilitación del cambio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio cultural</li> <li>• Clima organizativo</li> <li>• Aprendizaje organizativo</li> <li>• Formación</li> <li>• Mejora continua de los conocimientos, procesos, productos y servicios</li> </ul>
<b>Relaciones benéficas y proactivas entre los miembros de la organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad</li> </ul>

<sup>36</sup> Ocampo Villegas, M.C. (2011) “ Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones”. Colombia, Bogotá.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación y compromiso de los miembros de la organización</li> <li>• Cooperación en el ámbito interno de la empresa</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>
<b>Comunicación externa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención a la satisfacción del cliente</li> <li>• Cooperación con clientes y proveedores</li> <li>• Adecuadas compensaciones a los stakeholders</li> </ul>
<b>Otras herramientas de gestión</b>	
<b>Gestión estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque global de dirección y estrategia de la empresa</li> <li>• Objetivos y propósitos estratégicos de la empresa</li> <li>• Visión compartida de los miembros de la organización</li> <li>• Diseño de la organización que facilite la eficacia y la eficiencia</li> </ul>
<b>Gestión y medición de procesos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración basada en hechos y apoyada en indicadores y sistemas de evaluación</li> <li>• Diseño y conformidad de procesos y productos</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de procesos</li> <li>• Asignación de los medios necesarios</li> </ul>
--	--

**Fuente:** Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones. **Autor:** María Cristina Ocampo Villegas.

Una de las principales labores del comunicador organizacional es la inducción y facilitación al cambio. Las organizaciones no son estáticas, deben evolucionar y responder a exigencias del entorno. Los cambios en los gustos de los clientes, las normativas legales tendencias políticas, ciclos económicos y las variaciones en la composición demográfica son, factores que obligan a las organizaciones a evolucionar. Es por esto que la gestión de comunicación es componente de una gestión de calidad y debe enfocarse en el logro de cinco principios: cambio cultural, clima organizacional, aprendizaje organizativo, formación y mejora continua de los conocimientos, procesos, productos y servicios.”<sup>37</sup>

## **2.16. Recomendaciones para una Comunicación eficaz en la organización.**

- “El presidente o gerente debe comprometerse en la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización.
- Asociar las acciones con las palabras.
- Comprometerse con la comunicación de dos vías (descendente y ascendente).
- Énfasis en la comunicación cara a cara.
- Mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización.
- Dar confianza y valor a los empleados para comunicar malas noticias.
- Diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o empleado necesita.
- Luchar porque la información fluya continuamente.”<sup>38</sup>

<sup>37</sup> Ocampo Villegas, M.C. (2011) “Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones”. Colombia, Bogotá.

<sup>38</sup> Yépez, S. “Recomendaciones para una comunicación eficaz en la organización”. (2012). Quito- Ecuador.

## **2.17. El rumor como canal informal de comunicación.**

“El rumor es una idea no comprobada que circula en una organización o en el entorno de la misma. Es un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales establecidos y lo podemos clasificar en cuatro.

**2.17.1. Ilusiones o deseos:** Son los más positivos y sirven para estimular la creatividad de otras personas. Aunque su tono es positivo, expresan lo que preocupa a los empleados.

**2.17.2. El rumor "metemiedos":** Obedece a los temores y ansiedades de los empleados, provocando una incomodidad general entre los trabajadores. En este caso los empleados expresan oralmente sus temores a otros empleados, siendo a veces perjudiciales (como cuando anuncian posibles despidos).

**2.17.3. Rumor cicatero:** Es el más agresivo y perjudicial, ya que divide a los grupos y acaban con cualquier sentimiento de lealtad. Suelen obedecer al odio o a la intención de atacar a otra persona, creando enfrentamientos. Tienden también a desprestigiar a una empresa o a una persona afectando negativamente su reputación.”<sup>39</sup>

**2.17.4. “Rumor estimulante:** Son los que tratan adelantarse a los hechos y suelen darse cuando los empleados llevan mucho tiempo esperando alguna noticia.

Es recomendable que la directiva de toda empresa le otorgue la importancia que se merece a los chismes y rumores que circulan dentro de la misma; ya que estos están firmemente arraigados en la vida de toda organización social. Así mismo, el hecho de que la directiva de una empresa esté al tanto de lo que se dice resulta de gran beneficio y aún más en aquellas empresas que atraviesan períodos de cambio en donde las expectativas son mayores. En resumen, los rumores no sólo son dañinos, también pueden cumplir una función útil, incluso saludable, en una organización.”<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Fernández Escalante, F.M. (1989). “Ciencia de la información y Relaciones Públicas. Comunicaciones teoría de la opinión pública, capítulo II, Relaciones Públicas, 22-26, capítulo VI, Comunicaciones y Relaciones Públicas”. Argentina, Buenos aires.

<sup>40</sup> Fernández Escalante, F.M.(1989). “Ciencia de la información y Relaciones Públicas. Comunicaciones teoría de la opinión pública, capítulo II, Relaciones Públicas, 22-26, capítulo VI, Comunicaciones y Relaciones Públicas”. Argentina, Buenos Aires.

## **2.18. La comunicación como instrumento en la creación de la filosofía, identidad, cultura e imagen corporativa.**

Es de suma importancia abordar definiciones como cultura y filosofía corporativa para entender el contexto en que se desenvuelve el cambio que involucra a dos culturas distintas y de esta manera decidir acertadamente a la hora de iniciar el respectivo proceso de comunicación organizacional con el propósito de interiorizar dicho cambio en los empleados.

### **2.18.1. Cultura:**

“La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cultus (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia catorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino).

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias

Según Fernández( 1999), Cultura es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros Implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento a lo largo de un cierto período.

Según Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."<sup>41</sup>

#### **2.18.1.1. Creación y sostenimiento de la Cultura Organizacional.**

“Cada uno de los mecanismos que a continuación se enumeran, son comúnmente utilizados por destacados fundadores y líderes para crear o mantener la cultura organizacional en una empresa:

---

<sup>41</sup> Jiménez Zarco, A.I., Rodríguez Ardura, I. (2007). “Comunicación e imagen corporativa, capítulo I, Identidad, cultura e imagen corporativa, 19-46, capítulo II, Público objetivo: identificación y cuantificación”. España, Barcelona.

- Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, misión, materiales usados en el reclutamiento y la selección, y socialización.
- Diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios.
- Manejo deliberado de papeles, capacitación y asesoría por parte de los líderes.
- Sistema explícito de premios y reconocimiento, criterios de promoción.
- Historias leyendas, mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes.
- Aquello a lo cual los líderes prestan atención, lo que miden y controlan.
- Reacciones del líder ante incidentes y crisis muy importantes de la organización (épocas en que la supervivencia de la empresa está en peligro, las normas son poco claras o se ponen en tela de juicio, ocurren episodios de insubordinación, sobrevienen hechos sin sentido o amenazadores, etc.)
- Cómo está diseñada y estructurada la organización. El diseño del trabajo, los niveles jerárquicos, el grado de descentralización, los criterios funcionales o de otro tipo para la diferenciación y los mecanismos con que se logra la integración transmiten mensajes implícitos sobre lo que los líderes suponen y aprecian.
- Sistemas y procedimientos organizacionales. (Los tipos de información, control y los sistemas de apoyo a las decisiones en términos de categorías de información, ciclos de tiempo, la persona a quien se destina la información, el momento y la manera de efectuar la evaluación del desempeño y otros procesos valorativos transmiten mensajes implícitos de lo que los líderes suponen y aprecian.) Criterios aplicados en el reclutamiento, selección, promoción, nivelación, jubilación y "excomuniación" del personal. (Los criterios implícitos y, posiblemente inconscientes que los líderes usan para determinar quién "encaja" y quién "no encaja" en los papeles de los miembros y en los puestos claves de la organización.)<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Jiménez Zarco, A.I., Rodríguez Ardura, I. (2007). "Comunicación e imagen corporativa, capítulo I, Identidad, cultura e imagen corporativa, 19-46, capítulo II, Público objetivo: identificación y cuantificación". España, Barcelona.



### **2.18.1.2. “Tipos de cultura:**

- Cultura fuerte. Todo el personal de la empresa se encuentra convencido de los valores y creencias de la organización; es compartida por todos sus miembros.
- Actual. Hay poco convencimiento con los valores organizacionales y el control se ha de ejercer a través de exhaustivos procedimientos y consiguiente burocracia, es decir, los valores son impuestos.

### **2.18.1.3. Funciones de la Cultura:**

La cultura cumple varias funciones en la organización:

- Define los límites, es decir, distingue entre una empresa y las otras.
- Transmite a los miembros un sentimiento de identidad.
- Facilita el establecimiento de un compromiso con algo más grande que los intereses personales de los individuos.
- Aumenta la estabilidad del sistema social.

A medida que los individuos se enfrentan a situaciones nuevas, adquieren experiencias y conocimientos que se van incorporando a la memoria organizativa y que pueden alterar y modificar la cultura existente, haciendo que evolucione. Por otro lado, la cultura constituye uno de los nexos de conexión más importantes entre los miembros de la organización, por lo que a medida que se van incorporando nuevos miembros a la misma la cultura va siendo transmitida de unos miembros a otros.

Los cambios que se han producido en el mercado, la globalización, el desarrollo tecnológico y la alteración de los patrones de uso y consumo de los sujetos están provocando que cada vez un mayor número de empresas adopte una cultura fuertemente orientada hacia el mercado y los consumidores.”<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Jiménez Zarco, A.I., Rodríguez Ardura, I. (2007). “Comunicación e imagen corporativa, capítulo I, Identidad, cultura e imagen corporativa, 19-46, capítulo II, Público objetivo: identificación y cuantificación.” España, Barcelona.

## **2.18.2. Filosofía Corporativa**

Es la estructura conceptual que la organización define para orientar o inspirar el comportamiento de la organización y que responde a las cuestiones fundamentales de la existencia de la misma. Para desarrollarla, se deben analizar 3 elementos fundamentales que son:

**2.18.2.1. Misión** se identifica con la razón de ser de la empresa y se corresponde con los resultados que persigue con carácter permanente.

**2.18.2.2. Visión** entendida como el sueño o reto, alcanzable y medible, trazado por la empresa.

Tanto la misión como la visión son enunciados que tienen que ser escritos y compartidos por todos los miembros de una organización. Aquí se aprecia la importancia de la comunicación organizacional para lograr una adecuada difusión y de igual manera crear un compromiso y sentido de pertenencia en los miembros de la empresa.

**2.18.2.3. Valores** condicionan el comportamiento de la organización, ya que determinan modos de pensar y actuar que enfocan decisiones de acuerdo a lo que se considera importante dentro de ella.<sup>44</sup>

## **2.18.3. Conceptos de Identidad e Imagen Corporativa:**

“La Comunicación Organizacional permite proyectar la personalidad de la organización, dejando que los consumidores la identifiquen con una serie de atributos deseados para ella misma y constituye un instrumento poderoso para integrar las diferentes disciplinas y actividades esenciales para alcanzar el éxito.

**2.18.3.1. Identidad:** es el conjunto de rasgos, características y atributos más o menos estables y duraderos de la organización que determinan su manera de ser, actuar y de relacionarse.

---

<sup>44</sup> Jiménez Zarco, A.I., Rodríguez Ardura, I. (2007). “Comunicación e imagen corporativa, capítulo I, Identidad, cultura e imagen corporativa, 19-46, capítulo II, Público objetivo: identificación y cuantificación” España, Barcelona.

Según Kotler y Keller definen a la Identidad como, “ La manera en que una empresa trata de identificarse o posicionarse a sí misma o a sus clientes.

Uno de los momentos más importantes para la identidad organizativa es el de su creación, ya que es el momento en el que se establecen sus rasgos físicos y se empieza a poner las bases de la cultura organizativa.

La identidad Corporativa es un fenómeno multidimensional que se fundamenta en la existencia de dos rasgos específicos: físicos o visuales, y culturales.

Los rasgos físicos incorporan los elementos y signos visuales asociados a la empresa, y que son válidos para su identificación y diferenciación en el entorno.

Desde esta perspectiva, los elementos básicos de la identidad física o visual de la empresa son:

**Logotipo:** diseño tipográfico que constituye la denominación corporativa (=marca).

**Símbolo:** imagen que simboliza la identidad corporativa (=anagrama).

**Logosímbolo:** combinación normativa del logotipo y el símbolo.”<sup>45</sup>

**Colores corporativos:** “Son los empleados por el programa de IVC, y pueden ser principales o bien complementarios (usados en el logosímbolo, o bien en versiones secundarias del mismo).

**Tipografía corporativa:** es la familia tipográfica que el programa de IVC adopta como normativo. Posee caracteres principales y secundarios.

Por otro lado, los rasgos culturales, incorporan aquellos elementos relacionados con la orientación, creencias y valores de la empresa. Estos rasgos, determinados por la cultura organizativa, definen la manera en que la organización se percibe a sí misma y al entorno, la actitud que desarrolla ante determinados agentes y hechos y el modo en que se comporta.

---

<sup>45</sup> Jiménez Zarco, A.I., Rodríguez Ardura, I. (2007). “Comunicación e imagen corporativa, capítulo I, Identidad, cultura e imagen corporativa, 19-46, capítulo II, Público objetivo: identificación y cuantificación”.

Las dos dimensiones tanto física como cultural conforman de manera indisoluble la identidad corporativa y permiten establecer los rasgos diferenciadores de la organización.

Así, la identidad tiene múltiples manifestaciones: esta en sus roles y en su tecnología, en sus sistemas de información y control, en los modos en que se toman las decisiones, en los procesos de socialización de sus miembros, en la disciplina que imparte, en las formas que asumen el poder y la autoridad, en los modos de interacción entre sus integrantes, en sus paredes y en su equipamiento, en sus recursos y en su discurso. Tal variedad de manifestaciones significa que el corpus a considerar para distinguir la identidad de una organización es, en realidad, la organización misma en todas sus manifestaciones y no se agota, ni mucho menos, en sus expresiones lingüísticas.

La comunicación organizacional juega un papel decisivo en la percepción de la imagen que los individuos tienen sobre la empresa.”<sup>46</sup>

### **2.18.3.2. Imagen Corporativa:**

“La imagen corporativa se refiere a cómo se percibe una compañía. Es una imagen generalmente aceptada de lo que una compañía "significa". La creación de una imagen corporativa es un ejercicio en la dirección de la percepción.

La imagen corporativa es una síntesis de la identidad de la organización manifestada a partir de:

**-Su imagen funcional:** la inducida por la organización a partir de sus políticas funcionales. De aquí parten las variables de la imagen financiera y la imagen comercial.

**-Su auto-imagen:** (fruto de la cultura corporativa): imagen que la organización tiene de sí misma, la cual siempre se proyecta hacia el exterior. De la auto-imagen parte la variable de la imagen interna.

**-La imagen intencional:** (personalidad corporativa): que se materializa en la variable de la imagen pública.

---

<sup>46</sup> Jiménez Zarco, A.I., Rodríguez Ardura, I. (2007). “Comunicación e imagen corporativa, capítulo I, Identidad, cultura e imagen corporativa, 19-46, capítulo II, Público objetivo: identificación y cuantificación”. España, Barcelona.

- **Imagen real:** es la que los diferentes públicos forman en su mente, es decir, el modo en que los consumidores entienden y perciben la empresa.”<sup>47</sup>

### **2.18.3.3. La comunicación en función de la imagen**

“La imagen institucional, corporativa, es expresión de la síntesis de todas las acciones de comunicación que emanan de la organización y son dirigidas a sus diferentes públicos. La comunicación que se efectúa mediante acciones estructuradas al servicio de la imagen genérica, global de la organización se llama publicidad corporativa, la que no hay que confundir con publicidad comercial ya que esta última aunque afecta a la imagen corporativa, no expresa en su totalidad la identidad de la organización.

Existe otras técnicas de comunicación para mantener una imagen positiva y crear una corriente de comprensión y aceptación de una persona, organización o idea, especialmente son aplicables a este campo las utilizadas en las relaciones públicas, a saber: Promoción, patrocinio y mecenazgo fundamentalmente.

Las diversas formas de comunicación inciden en los ámbitos de actuación de la organización, es decir en el ámbito interno y en el exterior de la misma y debe aplicarse, la comunicación organizacional, por encima de todo, al servicio de la imagen pública.

Una organización que se plantea la proyección de su identidad para lograr una imagen pública determinada, tiene necesariamente que identificar a los destinatarios, o sea, a los diferentes públicos con los que la entidad se relaciona, que constituyen a su vez los segmentos o población objetivo de las acciones de comunicación. En función de los diferentes públicos a los que la organización desea alcanzar, de sus intereses, puede esperarse una concepción distinta del perfil de identidad de la organización.

La diferenciación de los públicos reviste singular importancia para la comunicación a fin de obtener una determinada imagen, ya que la imagen percibida será diferente según tipo de público que se relaciona con la organización.”<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Jiménez Zarco, A.I., Rodríguez Ardura, I. (2007). “Comunicación e imagen corporativa, capítulo I, Identidad, cultura e imagen corporativa, 19-46, capítulo II, Público objetivo: identificación y cuantificación”. España, Barcelona.

## **2.19. Públicos: identificación y cuantificación.**

“La Comunicación Organizacional juega un papel central en este ámbito, y puede conducir a la empresa hacia el logro de distintos objetivos de negocio, como la creación de valor a los accionistas; la atracción, retención y motivación del personal; la venta y la obtención de la preferencia desde el punto de vista del consumidor; o la minimización de los impactos negativos en épocas de crisis. A demás proporciona la cohesión visual necesaria para asegurar que todas las comunicaciones realizadas resulten coherentes entre sí y permitan llegar a una imagen consistente con la misión de la organización.

### **2.19.1. Concepto de públicos.**

Públicos son el conjunto de individuos que tienen una cierta homogeneidad entre ellos en relación con la organización y con los que la empresa se debe comunicar para obtener un cierto objetivo de imagen.

La percepción que tengan los públicos constituye uno de los aspectos más relevantes que la organización debe tratar con especial cuidado. De la percepción existente depende su comprensión y la actitud que tomarán los distintos destinatarios de las acciones de comunicación, al mismo tiempo que repercutirá indudablemente en la respuesta al mensaje y la forma de retroalimentación que generará.

**2.19.2. Tipos de Públicos:** Se pueden determinar tres tipos de públicos:

**2.19.2.1. Interno:** es aquel en el que existe una relación y una afinidad muy directa con el fin común de la organización. Ej.: los empleados, directivos, los accionistas mayoritarios.

**2.19.2.2. Externo:** es aquel que no tiene relación directa con la organización. Ej.: las autoridades gubernamentales, entidades económicas, financieras, los competidores.”<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Jiménez Zarco, A.I., Rodríguez Ardura, I.(2007). “Comunicación e imagen corporativa, capítulo I, Identidad, cultura e imagen corporativa, 19-46, capítulo II, Público objetivo: identificación y cuantificación” España, Barcelona.

<sup>49</sup> Jiménez Zarco, A.I., Rodríguez Ardura, I. (2007). “Comunicación e imagen corporativa, capítulo I, Identidad, cultura e imagen corporativa, 19-46, capítulo II, Público objetivo: identificación y cuantificación”. España, Barcelona.

**2.19.2.3. Mixto:** “Este tipo de público ocupa una posición intermedia respecto de las posiciones extremas entre el público Interno y el público Externo. Hay dos tipos de públicos mixtos:

**2.19.2.4. Mixto Semi-interno:** en este grupo están los clientes reales, los familiares de los empleados, los proveedores y distribuidores exclusivos.

**2.19.2.5. Mixto Semi-externo:** en este grupo se pueden incluir a los clientes ocasionales, sindicatos, bancos en donde operan los accionistas.

### **2.19.3. Target Group o Público Objetivo.**

“Los públicos a los que se pretende llegar con las acciones de comunicación que al empresa decida emplear, y que se definen en función de distintos criterios dependiendo de su vinculación con el fenómeno que se considere, reciben el nombre de públicos objetivo o población objetivo de las acciones de comunicación.

La población objetivo también se denomina población útil y está formada por un conjunto de personas que se definen en función de características propias (diferentes en cada caso). Este grupo de personas se definen según su perfil, al que se llega a partir de distintos criterios que son los siguientes:

#### **Sociodemográficos:** Sexo

Edad

Lugar de residencia

#### **Socioculturales:** Clase social

Nivel de estudios

Ocupación

Profesión

#### **Socioeconómicos:** “Nivel de renta

Patrimonio

**Sociopolíticas:** Afiliación política  
Simpatía por grupos sindicales  
Importancia como autoridad pública

**Psicológicos:** Actitudes  
Personalidad  
Estilos de vida”<sup>50</sup>

#### **2.19.4. Los clientes pueden ser reales o potenciales:**

**2.19.4.1. “Reales:** son aquellos que consumen un determinado producto de una empresa. Dentro de los reales se encuentran los cautivos por elección y los cautivos por imposición. Por elección: bebidas, cigarrillos, etc.

Por imposición: servicios tales como la luz, el gas, etc.

**2.20.4.2. Potenciales:** entre este tipo de clientes podemos distinguir: los más fáciles de persuadir, ante un mínimo estímulo, realiza la compra.

**2.19.4.3. Intermedios:** se necesita un poco más de esfuerzo, como por ejemplo, dar a probar el producto o servicio. Los más difíciles de persuadir: necesitaran bonificaciones o acciones de marketing.

**2.19.4.4. Refractarios:** son los cautivos de la competencia.

Cuando el público objetivo no conforma un conjunto heterogéneo, no resulta recomendable dirigir acciones genéricas, ya que en esta situación las personas difieren no solo en su comportamiento, sino también en las causas del mismo. Además, cada individuo de la

---

<sup>50</sup> Jiménez Zarco, A.I., Rodríguez Ardura, I. (2007). “Comunicación e imagen corporativa, capítulo I, Identidad, cultura e imagen corporativa, 19-46, capítulo II, Público objetivo: identificación y cuantificación”. España, Barcelona.



población no tiene porqué representar el mismo grado de interés en relación con la comunicación y a partir de los objetivos que se han establecido para la misma.”<sup>51</sup>

#### **2.19.5. Las siete “ces” de la comunicación con los públicos:**

“Algunos Autores norteamericanos de prestigio como Cutlip & Center, destacan la importancia de un adecuado sistema para mantener buenas relaciones con el público y mencionan siete condiciones básicas: Las siete “ces” de las comunicaciones, que son:

- **Credibilidad:** la comunicación debe comenzar con una atmósfera de credibilidad y ésta depende de la fuente informativa, que debe revelar el firme propósito de ser útil al receptor.
- **Contexto:** El programa debe adaptarse a las realidades del ambiente local. El contexto debe permitir la participación y el diálogo.
- **Contenido:** El mensaje debe tener un significado para el receptor. Debe constituir una revelación para el mismo.
- **Claridad:** El mensaje debe estar redactado con sencillez. El significado de las palabras tiene que ser el mismo para el receptor que para el transmisor.
- **Continuidad y consistencia:** la comunicación es un proceso infinito. Para lograr penetración se debe repetir. La repetición con variaciones contribuyen a la enseñanza de actitudes no menos que a la de los hechos. El relato debe ser consistente, es decir, sólidamente fundado.
- **Canales de comunicación:** Se deberá emplear los establecidos, que son los que el receptor utiliza y respeta. La creación de otros nuevos no es cosa fácil. Los canales diversos tienen efectos diferentes y se emplean en fases distintas del proceso de difusión.
- **Capacidad del auditorio:** La comunicación tiene la máxima efectividad cuanto menor esfuerzo se requiere del receptor. Ne ella han de incluirse ciertos factores, como la disponibilidad, costumbres, capacidad para leer y conocimientos.”<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup>Jiménez Zarco, A.I., Rodríguez Arduro, I. (2007). “Comunicación e imagen corporativa, capítulo I, Identidad, cultura e imagen corporativa, 19-46, capítulo II, Público objetivo: identificación y cuantificación”. España, Barcelona.

<sup>52</sup>Raymond, S.(1996). “Relaciones Públicas Teoría y Práctica, capítulo 9, Comunicación: Elementos básicos, teorías y modelo”. México, D.F.

## **2.20. Clima Organizacional.**

“Es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura entre otras.

Según Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

### **2.20.1. Escalas De Clima Organizacional.**

#### - Desvinculación

Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.

#### - Obstaculización

Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de qué están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.

#### - Esprit

Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.”<sup>53</sup>

#### - Intimidad

Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

---

<sup>53</sup> Raymond, S. (1996). “Relaciones Públicas Teoría y Práctica, capítulo 9, Comunicación: Elementos básicos, teorías y modelo”. México, D.F.

- Alejamiento

Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

- Énfasis en la producción

“Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.

- Empuje

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

- Consideración

Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

- Estructura

Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal.”<sup>54</sup>

- Responsabilidad

“El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

- Recompensa

El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

---

<sup>54</sup> Raymond, S. (1996). “Relaciones Públicas Teoría y Práctica, capítulo 9, Comunicación: Elementos básicos, teorías y modelo”. México, D.F.

- Riesgo

El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada

- Cordialidad

El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

- Apoyo

La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

- Normas

La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.”<sup>55</sup>

- Conflicto

“El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

- Identidad

El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

- Conflicto e inconsecuencia

El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

---

<sup>55</sup> Raymond, S. (1996). “Relaciones Públicas Teoría y Práctica, capítulo 9, Comunicación: Elementos básicos, teorías y modelo”. México, D.F.

- Formalización

El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

- Adecuación de la planeación

El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

- Selección basada en capacidad y desempeño

El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.”<sup>56</sup>

- Tolerancia de errores

El grado en que los errores se traten en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, correctiva o inclinada a culpar.

“Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.”<sup>57</sup>

## **2.21. Localización de las funciones de la comunicación por áreas o departamentos.**

“La comunicación es un elemento impostergable en los procesos internos y externos de una organización. Es por eso, que todas las instancias de una organización deben comunicarse con cada uno de sus públicos y localizar las funciones específicas en cada área o departamento.

---

<sup>56</sup> Raymond, S. (1996). “Relaciones Públicas Teoría y Práctica, capítulo 9, Comunicación: Elementos básicos, teorías y modelo”. México, D.F.

<sup>57</sup> Raymond, S. (1996). “Relaciones Públicas Teoría y Práctica, capítulo 9, Comunicación: Elementos básicos, teorías y modelo”. México, D.F.

### **2.21.1. Función de la comunicación en la dirección de recursos humanos:**

En esta dirección se maneja la comunicación con el mercado de trabajo para ayudar a incorporar personal, procurando seleccionar a los mejores. Además esta función de comunicación opera en lo que se refiere a la motivación interna, cualitativa y cuantitativa de los empleados, que son el motor para aumentar la producción de una organización.

Muchas organizaciones se dan cuenta de que no es suficiente un anuncio en el periódico para buscar personal, se debe también efectuar actividades de comunicación como las siguientes:

Diseño de folletos sobre la organización

Establecimiento de relaciones con fuentes de incorporación, tales como instituciones educativas, bolsas de empleo, asociaciones y colegios de profesionales.

Organización de visitas a la institución.

Organización de conferencias en centros educativos.

Redacción y publicación en periódicos o medios de difusión convenientes.”<sup>58</sup>

### **2.21.2. Función de la comunicación en la dirección financiero:**

“La función de la comunicación en esta dirección está orientada a mantener relaciones con inversores, accionistas, bancos y acreedores.

La información que se intercambia con los públicos mencionados anteriormente, ya no se limita a datos sobre ventas, beneficios, número de acciones emitidas y estados de balance. Al mismo tiempo, se debe proporcionar información sobre la situación financiera en general de la organización, productos y servicios, actividades de investigación, situación de la comunicación comercial o de marketing, de las relaciones laborales, informes sobre la situación administrativa y políticas de responsabilidad social.

---

<sup>58</sup> Ramos Grijalva, D. (2007). “Manual básico de comunicación Corporativa”. Colombia, Bogotá.

### **2.21.3. Función de la comunicación en la dirección de producción:**

La función de la comunicación en esta dirección se basa en mejorar las relaciones con proveedores y coproductores y últimamente los programas de calidad y de comunicación ambiental son parte de esta dirección.

### **2.21.4. Función de la comunicación de dirección:**

La función de dirección de la comunicación tiene como objetivo hacer que el plan estratégico para el período establecido se cumpla en los plazos y metas trazadas por la organización, aparte de esto se encarga de que los públicos especialmente internos, entiendan la estrategia empresarial y se integren a la consecución de la organización, habilitando flujos de comunicación, ascendentes, descendentes y horizontales y poder diseñar una estrategia de comunicación global a partir de la planificación estratégica empresarial.

### **2.21.5 Función de la comunicación de marketing:**

La función de la comunicación de marketing consiste en determinar la política estratégica comercial que se adoptará para decidir la localización de las demás funciones de la estrategia de comunicación.”<sup>59</sup>

## **2.22. Actividades funcionales y no funcionales de la comunicación en una organización.**

“La Comunicación Organizacional posee la capacidad de llevar hacia un mismo objetivo las actividades de una organización (equifinidad), estas actividades pueden ser funcionales o no funcionales a la misma.

Toda organización tiene un subsistema de comunicación en el cual existen actividades funcionales, tales como el marketing, la publicidad, las relaciones públicas, la propaganda y los soportes que éstas posee como el diseño gráfico, recursos periodísticos, el intranet, el protocolo y organización de eventos que en conjunto logran alcanzar los objetivos o metas

---

<sup>59</sup> Ramos Grijalva, D. (2007). “Manual básico de comunicación Corporativa”. Colombia, Bogotá.

empresariales de una organización. La acción desarticulada de esas actividades generará entropía.

**Entropía:** quiere decir según Scheinsohn(1996) que todo sistema está afectado por una tendencia hacia el desorden; hacia su desorganización. Cuanto mayor es la entropía menor es la información que el sistema recibe y por consiguiente mayor al incertidumbre.

En cuanto a las actividades no funcionales a la comunicación se encuentran, finanzas, dirección, producción y recursos humanos, también conocidas como elementos del sistema fuerte o tradicional. »<sup>60</sup>

### **2.23. Aproximaciones teóricas de la comunicación.**

“La comunicación configura un modelo sistemático, al resultar de la sinergia de tres aproximaciones teóricas. Tales aproximaciones son: la teoría general de los sistemas, **la pragmática de la comunicación humana y la comunicación en red.**

El análisis de la teoría de los sistemas, es imperativo para entender a una organización como un organismo vivo, que interactúe dentro de la organización (sistema); entre sistemas organizacionales y sus públicos (supra sistema); y entre el sistema organizacional y su entorno (macrosistema) y estén en continuo cambio.

La pragmática de la comunicación humana se basa en la comunicación interpersonal, que es una interacción de naturaleza conversacional que implica el intercambio verbal y no verbal de información entre dos o más personas.

El manejo en red de la comunicación en las organizaciones propone una perspectiva de gestión en la que el máximo ejecutivo se convierte en un nudo más de la estructura.

Joan Costa (2001:58) sostiene:” En consecuencia, la competencia en el futuro se producirá no tanto entre empresas sino entre redes, integradas al menos por los proveedores,

---

<sup>60</sup> Ramos Grijalva, D.(2007). “Manual básico de comunicación Corporativa”. Colombia, Bogotá.



fabricantes y distribuidores que trasladan su producto final al cliente. La ganadora será, pues, la mejor red no la mejor compañía. “<sup>61</sup>

## **2.24. Instrumentos de medición e indicadores de la Comunicación Organizacional.**

“Los primeros elementos que permiten la construcción de indicadores son las variables y los atributos.

Las características que pueden expresarse de forma cuantitativa o numérica se llaman variables. En comunicación podemos identificar variables como son el número de publicaciones realizadas en un período determinado, el número de personas a las que llegan ciertos mensajes. Por el contrario, las características cualitativas, que se describen con palabras, se llaman atributos. Un ejemplo claro en el área de comunicación corporativa son los “atributos de imagen”.

Existen otros atributos comunicativos que ayudan a establecer indicadores de gestión y que están estrechamente relacionados con los mensajes como son, coherencia, claridad, credibilidad y confianza.

### **2.24.1. Definición y selección de los indicadores a utilizar.**

El comunicador organizacional debe identificar y definir las variables que son importantes para la gestión de comunicación, relacionadas con los factores críticos de éxito. Los análisis estadísticos pueden ser unidimensionales, cuando se trabaja con más de una variable en forma independiente; pero también pueden ser bidimensionales o multidimensionales, cuando se establecen relaciones entre las variables, esta interdependencia se conoce en estadística como correlación y regresión.”<sup>62</sup>

“La relación entre las variables se puede clasificar en:

Dependencia causal unilateral: se da cuando una de las variables influye en una sola.

---

<sup>61</sup> Ocampo Villegas, M.C. (2011) “Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones.” Colombia, Bogotá.

<sup>62</sup> Ocampo Villegas, M.C. (2011) “Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones”. Colombia, Bogotá.

Interdependencia: se presenta cuando la influencia entre dos variables es recíproca.

Concordancia: Se presenta en dos variables independientes y se determina la correlación que puede existir.

Covarianza casual: cuando la correlación que se presenta entre las dos variables es totalmente casual o accidental.

Un buen indicador es aquel en el que se identifica todos los elementos que al componen, es decir, el objetivo al que corresponde, el nombre del indicador, las variable so atributos que medirá, la escala en que se presentarán los resultados, las metas máximas y mínimas esperadas, el horizonte, la fórmula y el resultado.”<sup>63</sup>

#### 2.24.2. Medición de indicadores.

“La mayoría de los comunicadores utilizan mecanismos para la recolección de información que permitan medir la comunicación. Estos mecanismos son: encuestas, entrevistas, sondeos, grupos focales y la observación directa. Para cada uno de estos instrumentos es necesario elaborar un formato que ayude a recabar información de forma ordenada y sistemática, todo con el fin de evitar que nuestra propia subjetividad interfiera con lo que realmente es el objetivo de medición.

**Tabla 23: Ejemplo de la medición de indicadores**

**Califique del 1 al 5 la siguiente afirmación siendo 1 nunca y 5 siempre:**

Utilizo la información del boletín antes de tomar una decisión relacionada con los temas allí tratados	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

**Fuente:** Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones.

**Autor:** María Cristina Ocampo Villegas.

<sup>63</sup> Ocampo Villegas, M.C. (2011) “Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones”. Colombia, Bogotá.

Una vez aplicada la encuesta se puede calcular el promedio de respuestas y determinar con este resultado qué tan pertinente es el boletín, de acuerdo con la definición que hemos dado a dicho atributo.

Prácticamente todos los aspectos de la gestión son susceptibles de ser medidos. Sin embargo, para obtener resultados que sean relevantes dentro de la gestión de la comunicación, se deben seleccionar muy bien las variables y atributos que nos permiten lograr un diagnóstico claro y el mejoramiento continuo de una empresa.”<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Ocampo Villegas, M.C. (2011) “Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones”. Colombia, Bogotá.

## **2.25. El manejo de la comunicación organizacional en las empresas del estado.**

“Mucho se ha hablado de cómo organizar un departamento de comunicaciones en una empresa estatal o pública, también de la idoneidad de sus integrantes y de las funciones que un Director de Comunicaciones (DIRCOM) debe llevar adelante. Es aquí que podemos enfrentar serios inconvenientes cuando intentemos proponer una nueva estructura, grandes cambios o inversiones con el objetivo de profesionalizar este departamento, sobre todo en el momento que el departamento de finanzas nos pregunte: ¿cuál sería el retorno de esta inversión?. Todos sabemos que la comunicación es un intangible que no puede cuantificarse con certeza. Pero las ambiciones de recaudación, de inversión en elementos que generen un retorno inmediato, de no perder el tren económico del momento, nos llevarán a ser relegados. Este es un claro ejemplo que se puede presentar en cualquier empresa o repartición del estado. Y no es que quiera ser pesimista, pero la función del departamento de comunicaciones, comunicación corporativa, comunicación organizacional, es la que menos comprensión y apoyo tiene por parte de los directivos públicos y la que requiere más esfuerzos solitarios para implementar. No es que los propios líderes de la empresa no utilicen la comunicación para sus logros; es que no se dan cuenta de que la misma los acompaña en cada paso de éxito (o fracaso) que deseen dar dentro y fuera de su empresa ya sea para transmitir sus estrategias, su misión o visión del negocio, las políticas de la empresa, los grandes cambios que deseen hacer para mejorar su gestión interna, los logros obtenidos, los beneficios que le brindan a sus empleados, los nuevos productos y servicios que brindan, etc. Tampoco deberíamos olvidarnos de agregar el cuidado de su imagen y reputación (personal y corporativa), la responsabilidad social, la prevención de situaciones críticas o de riesgo, las relaciones públicas, el resguardo del conocimiento corporativo, el acervo cultural de la empresa y su archivo multimedia, el cuidado de los empleados más valiosos e innovadores, en realidad no tendría espacio suficiente para enumerar todas aquellas cosas que la comunicación puede mejorar, resguardar y recuperar.”<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> Yépez, S. “El manejo de la comunicación organizacional en las empresas del estado”. (2012). Quito, Ecuador.

“La comunicación Organizacional es el conjunto de intangibles estratégicos, hablo de lo más difícil de comprender y lo menos jugoso en donde invertir. Además hay que precisar bien el concepto de “comunicación organizacional”. Muchas veces caemos en ciertos clichés donde se confunde la comunicación empresarial con la comunicación del producto, y se reduce la comunicación de la empresa a la simple publicidad.

La comunicación organizacional abarca distintas acciones para que la empresa alcance sus objetivos en términos de obtener más valor, reconocimiento y reputación, más aquellas que son públicas y tienen también que rendirle cuenta a sus principales accionistas; la sociedad. Es aquí donde es necesario resaltar que la comunicación debe gestionarse en forma interrelacionada y equilibrada, tanto la comunicación comercial del producto (marketing), como la de la empresa (comunicación externa y comunicación interna) y las relaciones públicas (reputación corporativa).

Hoy en día las grandes empresas tienen la imperiosa necesidad de fortalecer sus vínculos y trabajar coordinada y profesionalmente con los medios y públicos tanto internos como externos, para lograr transparencia, fidelidad y apoyo de los mismos. También, toda empresa pública responsable de sus acciones sociales, debe y necesita utilizar estrategias y acciones comunicativas para incidir en los valores y actitudes sociales que favorezcan la convivencia e integración social.

Otro punto importante es no dejar de lado el tema de la cultura externa e interna de la marca, de la necesidad de establecer un diálogo entre los departamentos de marketing y comunicación (en el caso que se encuentren separados), de resaltar la importancia que tiene la comunicación interna y externa para mantener la reputación de la marca más allá de lo visual, estructural o ambiental, o de la necesidad de “cuidar” el nombre de nuestra empresa fuera de su ámbito visual (logotipo); porque hay que recordar que una noticia negativa que contenga el nombre de nuestra empresa, y que salga dentro del periódico de mayor tiraje de nuestro país, puede influenciar negativamente en la mente de nuestros públicos.”<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> Yépez, S. “El manejo de la comunicación organizacional en las empresas del estado”. (2012). Quito, Ecuador.

“Considero además que si nos encargamos de la comunicación social debemos analizar detallada y minuciosamente todo tipo de brecha que podamos encontrar dentro de nuestras empresas. No debemos permitir, ni permitirnos, que nuestros directivos piensen que cuidando las acciones de Marketing e imagen visual tenemos ganado el cielo, digámosle que es imprescindible cuidar a nuestra marca también desde la comunicación interna y la opinión pública, coordinando acciones para defenderla a más no poder.

Es tiempo que las empresas públicas se den cuenta de la importancia estratégica de la comunicación, de la necesidad de contar con departamentos profesionales, de comunicar responsablemente, de ser transparentes, de escucharnos a nosotros mismos, de detectar nuestros errores, de discutir abiertamente lo que se propone, de tomarse un tiempo diario mínimo para prestar atención al director o gerente del departamento (DIRCOM); les aseguro que los directivos y gerentes de alta línea se ahorrarían varios dolores de cabeza y se sentirían más respaldados en los momentos más críticos que tengan que afrontar tanto en lo personal como en lo corporativo. Nuestra tarea es difícil pero no imposible; convencer a la dirección de la empresa que los diferentes departamentos de comunicación y relacionamiento institucional deben trabajar en conjunto para administrar la comunicación en forma centralizada, única, gestionada por profesionales y con una visión estratégica y de mejora permanente.”<sup>67</sup>

## **2.26. La planificación en la comunicación.**

“En las teorías de gestión organizacional, la Planificación es, de las cuatro funciones que pueden considerarse fundamentales: Planificación, Organización, Ejecución y Control, la de mayor importancia por su repercusión en las otras tres. Si una actividad está mal planificada, su ejecución será equívoca y el resto de las funciones, ineficaces. La Planificación de la Comunicación es un proceso sistemático que no puede dejarse al azar ni a la intuición o imaginación de un directivo, no experto en la materia, por muy alto que esté en el escalafón de la estructura organizativa.

---

<sup>67</sup> Yépez, S. “El manejo de la comunicación organizacional en las empresas del estado”. (2012). Quito, Ecuador.

Debe ser labor de los profesionales de la Comunicación, ya que es su elemento de gestión, el que les va a facilitar la consecución de unos objetivos, de sus objetivos, previamente evaluados y en el contexto de un determinado marco temporal.

Tiene que establecer, detalladamente, una estrategia de Comunicación y una metodología comunicativa que deberá transmitirse al personal y a la dirección de la entidad pero, también, a los Grupos de Interés relacionados con la misma, para convencerlos de su eficacia y necesidad.”<sup>68</sup>

## **2.27. Plan estratégico de comunicación.**

“Los Planes de Comunicación se conciben para definir los criterios básicos de comunicación (interna, externa y marketing) durante un periodo largo de tiempo (por ejemplo, cuatro años) y los criterios básicos con carácter anual. Es decir, que por una parte se fijará el objetivo general de comunicación y por otro el correspondiente al año en curso, como patrón básico de trabajo.

### **2.27.1. Pilares del plan estratégico de comunicación:**

“El plan estratégico de comunicación requiere de un escenario para su plena realización. Esta atmósfera obliga a ciertas condiciones previas que deberán existir en el momento de formular e implementar el plan.

A estas condiciones que cumplen la función de soportar la estructura del plan de comunicación, las llamamos pilares, que son los siguientes:

La gerencia debe considerar a la comunicación como el lubricante de la cadena cerrada.

Lo que piensa el gerente o administrador de organización sobre el papel de la comunicación es determinante para el buen funcionamiento de la misma y su correspondiente infraestructura.

---

<sup>68</sup> Moore, H. Frazier.(1980). “Relaciones Públicas. Principios, casos y problemas, capítulo 4, comunicaciones”. México, D.F.

Es importante elevar a la comunicación a un nivel de macro estructura, no vista solamente como el medio de interrelación de las personas sino como la atmósfera que impregna a toda la organización. Tal vez, el mejor ejemplo para identificar el papel de la comunicación en la organización es el lubricante de una cadena de tracción cerrada.

El lubricante tiene la función de disminuir al mínimo los roces que se generen entre los eslabones de la cadena. Este fenómeno a su vez disminuye la tensión entre las partes que avanzan hacia la misma dirección y a la misma velocidad, por efecto de la energía transmitida. Esta función, es la naturaleza de la comunicación acercar a las partes al diálogo, poniendo en común lo dicho en procura del enriquecimiento mutuo.

La organización se concibe como una cadena cerrada dado que los diferentes públicos han sido establecidos por la organización a partir de los objetivos, la misión, visión institucional y los intereses particulares de la empresa.”<sup>69</sup>

- Ensamble de públicos

“La unidad máxima de la comunicación en la organización es la relación. A mayor número de relaciones, mayor será el indicador de efectividad de la comunicación. En este sentido el trabajo fundamental del comunicador será construir las relaciones entre los públicos de la organización necesarias para la consolidación de la macro estructura comunicativa.

El plan de comunicación debe tomar como punto de partida y punto de llegada a las personas que conforman cada uno de los públicos de la organización, sean internos o externos. Son ellos realmente quienes relacionan, dialogan y llegan a acuerdos. No son las tecnologías de comunicación, ni las estructuras administrativas las que se relacionan, son las personas.

- El plan de comunicación debe pensarse desde la perspectiva

Aunque el plan de comunicación debe inspirarse en la gerencia y la rentabilidad, y la productividad es el pretexto, es claro que el principio y al finalidad máxima de este no puede ser otro que el crecimiento de las personas de la organización. Las personas, los

---

<sup>69</sup> Ocampo Villegas, M.C. (2011) “Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones”. Colombia, Bogotá.



grupos y la organización integralmente tienen la necesidad de comunicarse. Todos en la práctica deben tener la posibilidad de ser escuchados y ser incluidos en los asuntos decisivos de la organización.

- La convicción, más allá de la motivación

El convencimiento pleno que tiene una persona de sus acciones hacia un fin preestablecido es el sentido más práctico del vuelco total de la voluntad hacia la felicidad. Cuando la convicción de su finalidad se orienta en el mismo sentido de los fines corporativos, resulta ser la expresión máxima la productividad total.

No bastan todas las estrategias de motivación que utilice la organización para lograr el máximo de productividad de sus empleados. Debe tomarse como punto de partida la motivación particular de cada uno de ellos, buscando el hilo conductor entre el plan de desarrollo de la organización y el proyecto de vida del empleado.

- Construcciones de relaciones de amistad

El quinto pilar del plan de comunicación se basa en la construcción de relaciones de amistad. No basta con establecer relaciones laborales, industriales, departamentales o grupales, es necesario dimensionar la relación a su forma más pura y sincera, la amistad.”<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> Ocampo Villegas, M.C. (2011) “Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones”. Colombia, Bogotá.

“En las organizaciones lograr esta perfección de relaciones es casi imposible. Sin embargo es el ideal.

El trabajo del comunicador esta en dar una nueva concepción, donde cada miembro de la organización se dé sienta en plena libertad con sus compañeros, sean jefes, o de menor rango profesional.

La construcción de amistades en al la organización facilita el ensamble de los públicos, por tanto facilita la incorporación del plan de comunicación. ”<sup>71</sup>

### **2.27.2.Pasos para la elaboración de un plan de comunicación.**

“Para desarrollar exitosamente un plan de Comunicación se debe seguir los siguientes pasos:

- Investigación: Se realiza un estudio detallado del tema a investigar, recolectando información y analizando los aspectos negativos y positivos.
- Diagnóstico FODA: Se toma en cuenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del resultado de la investigación.
- Grado de flexibilidad: Un plan de comunicación organizacional debe ser alcanzable.
- Objetivos: Son las metas que queremos llegar alcanzar. Los objetivos sean reales, medibles, alcanzables y se lo debe redactar en infinitivo. El objetivo general es el eje principal del plan y los estratégicos son los pasos que se deben cumplir para llegar al general.
- Estrategias: Son herramientas de comunicación que su fin es cumplir los objetivos.
- Tácticas: Son las acciones a desarrollarse para desempeñar las estrategias.
- Actividades: se describe que se va a realizar en las tácticas.
- Cronograma: Determinación del tiempo y fechas para la ejecución del plan.

---

<sup>71</sup> Ocampo Villegas, M.C. (2011) “Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones”. Colombia, Bogotá.

- Responsables: aquellas personas que están a cargo del cumplimiento del plan.
- Presupuesto: Costo total del plan de comunicación.
- Seguimiento: Tener un control de los resultados que está teniendo el plan.
- Evaluación y Control: estudio detallado de los resultados obtenidos.”<sup>72</sup>

“Su importancia es tal que, durante ese período de tiempo, va a constituirse en el instrumento que marcará los criterios, políticas y estrategias de Comunicación de la institución y que, de ser incorrecta su formulación, provocará una pérdida de Imagen y, como consecuencia, una disminución de las ventas de la compañía o un deterioro de su reputación.”<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup> Jherrera Prieto, J. (2011)“Gestión Estratégica Organizacional”. 3era edición. Bogotá, D.C.

<sup>73</sup> Yépez, S. “ Plan de comunicación. (2012). Quito- Ecuador.

## CAPÍTULO III

### **3. MARCO INSTITUCIONAL: LA COORDINACIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE QUITO.**

#### **3.1. Filosofía Corporativa.**

##### **3.1.1. Ministerio de Educación:**

“Es un sistema que brinda servicios educativos de calidad a ciudadanos y ciudadanas de todas las nacionalidades y pueblos del país, a través de la formulación de un proyecto educativo nacional, que fomente la unidad en la diversidad, y el desarrollo de competencias generales, básicas y específicas en los estudiantes, acorde con estándares nacionales internacionales, para potenciar el desarrollo cultural y socioeconómico del país.

##### **3.1.2. Misión:**

Garantizar tanto el acceso como la calidad de la Educación Inicial, Educación General Básica y Bachillerato para los habitantes del territorio nacional, mediante la formación integral, holística e inclusiva de niños, niñas, jóvenes y adultos, tomando en cuenta la interculturalidad, la plurinacionalidad, las lenguas ancestrales y el género desde un enfoque de derechos y deberes que fortalezcan el desarrollo social, económico y cultural, el ejercicio de la ciudadanía y la unidad en la diversidad de la sociedad ecuatoriana.

##### **3.1.3. Visión:**

Ser un sistema educativo de calidad y calidez, que funcione en el marco de la unidad nacional, de modo descentralizado, bajo un marco jurídico adecuado, que lidere los cambios sociales y el desarrollo cultural y socioeconómico nacional, que responda a la realidad multiétnica y pluricultural, a las necesidades de desarrollo del país, sobre la base de sus principios, con énfasis en la distribución equitativa de recursos y la participación social ecuaníme.”<sup>74</sup>

---

<sup>74</sup> Ministerio de educación. (2007). [consultado el 03-4-12]- [www.educacion.gov.ec](http://www.educacion.gov.ec) .

### **3.1.4. Propósito general:**

“Brindar servicios educativos de calidad a ciudadanos y ciudadanas de todas las nacionalidades y pueblos del país, a través de un proyecto educativo nacional, que fomente la unidad en la diversidad y el desarrollo de destrezas generales, básicas y específicas en los estudiantes, acorde con estándares nacionales e internacionales, para potenciar el desarrollo cultural y socioeconómico del país.

### **3.1.5. Objetivos:**

1. Incrementar la cobertura en Educación Inicial (para niños de 3 a 5 años).
2. Incrementar la cobertura en Educación General Básica, con énfasis en primero, octavo, noveno y décimo años.
3. Incrementar la cobertura en el Bachillerato.
4. Reducir la brecha de acceso a la educación de jóvenes y adultos con rezago escolar.
5. Incrementar la calidad de aprendizaje de los estudiantes con un enfoque de equidad.
6. Incrementar la calidad de la gestión escolar.
7. Incrementar las capacidades y el desempeño de calidad del talento humano especializado en educación.
8. Incrementar la pertinencia cultural y lingüística en todos los niveles del sistema educativo.”
9. “Incrementar el servicio educativo para los estudiantes con necesidades educativas especiales (asociadas o no a la discapacidad) en todos los niveles del sistema educativo.
10. Incrementar la rectoría del Ministerio de Educación.

11. Incrementar la eficiencia operacional del Ministerio de Educación con énfasis en la desconcentración administrativa y financiera.

12. Incrementar el desarrollo del talento humano del Ministerio de Educación.

13. Incrementar el uso eficiente del presupuesto del Ministerio de Educación.”<sup>75</sup>

### **3.1.6. Autoridades:**

- Ministra de Educación
- Viceministros
- Subsecretarios
- Coordinadores Generales
- Directores Nacionales
- Coordinaciones zonales
- Direcciones provinciales hispanas
- Direcciones provinciales intercultural bilingües
- Direcciones provinciales por nacionalidades”<sup>76</sup>

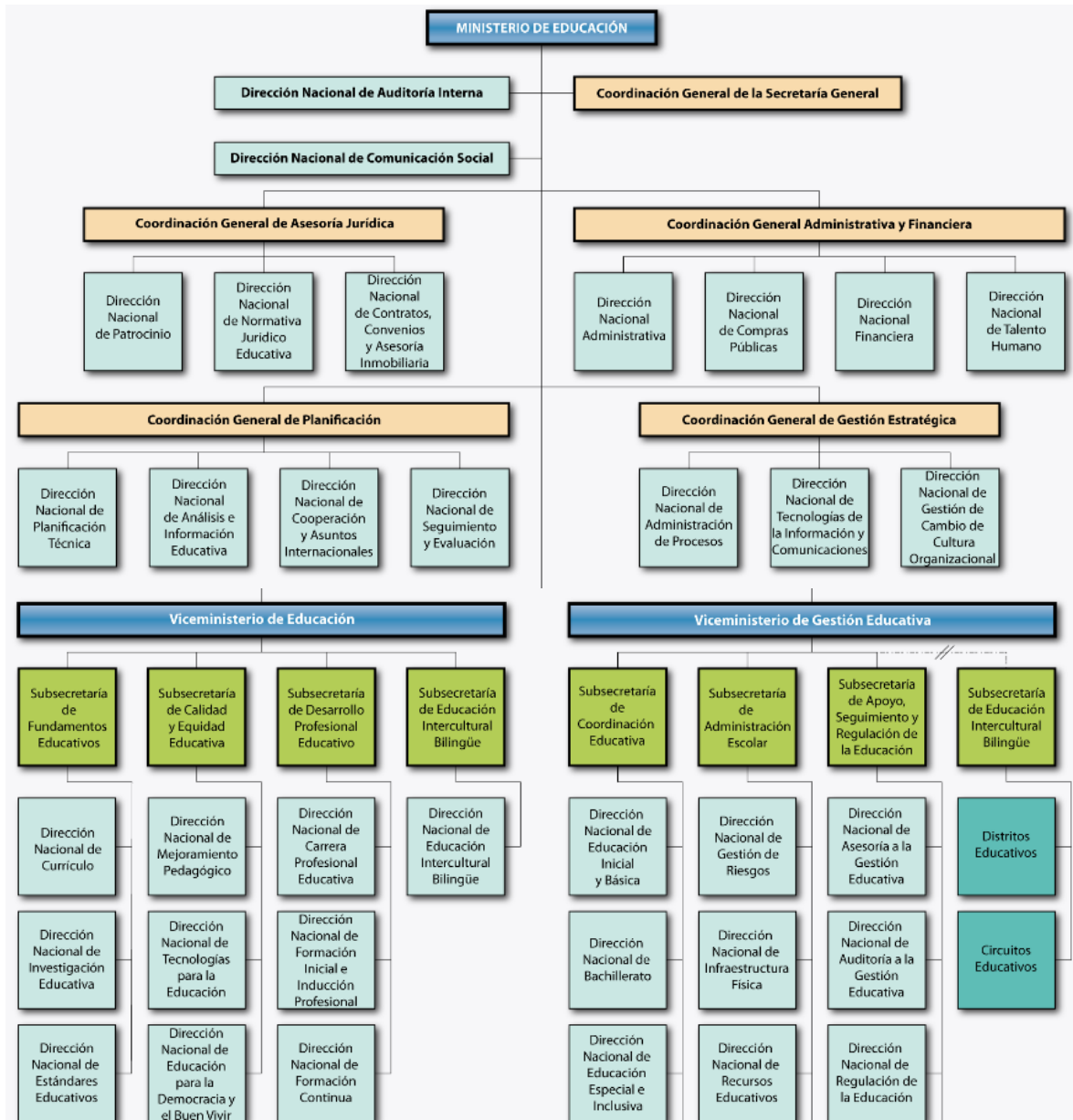
---

<sup>75</sup> Ministerio de educación. (2007). [consultado el 03-4-12]- [www.educacion.gov.ec](http://www.educacion.gov.ec) .

<sup>76</sup> Ministerio de educación. (2007). [consultado el 03-4-12]- [www.educacion.gov.ec](http://www.educacion.gov.ec) .

## 2.1.7 Estructura Institucional.

**Cuadro 24: Estructura del Ministerio de Educación**



Fuente citada de: Página Ministerio de Educación de Quito

### **3.2. Coordinación General de Administración Escolar.**

“Desde 1999 el Ministerio de Educación a través del Programa de Alimentación Escolar atiende a los niños y niñas que asisten a establecimientos de educación básica fiscales, fiscomisionales, municipales y comunitarios de las cuatro regiones del país.

Las actividades de adquisición, almacenamiento y distribución de productos se realizan mediante la Unidad de Compra Pública. Entre 1989 – 1995 funcionó como Programa de Colación Escolar, Desde 1999 se denomina Programa de Alimentación Escolar (PAE) y se entrega desayuno y almuerzo. Desde el 2011 el Programa de Alimentación Escolar concluyo sus operaciones con el Programa de Naciones Unidas como administrador de los recursos asignados como presupuesto por parte del Estado, pasando así a formar parte del Ministerio de Educación del Ecuador y tomando la figura de la nueva Coordinación General de Administración Escolar cumpliendo con la disposición realizada por medio del Acuerdo Ministerial No. 0402-10 del 10 de junio y se entrega desayuno, almuerzo y refrigerio.

#### **3.2.1. Filosofía Institucional de la Coordinación General de Administración Escolar.**

##### **3.2.1.1 Misión.**

Contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación básica de los niños y niñas de los sectores sociales en situación de pobreza, mediante la entrega oportuna y permanente de alimentos altamente nutritivos, para ejercer sus derechos a la educación y a la alimentación.

##### **3.2.1.2. Visión.**

Priorizar el desarrollo de los escolares en situación de pobreza, basado en un sistema de calidad, desconcentrado y descentralizado, que estructura su gestión en tecnologías de información y comunicación.<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup>CGAE. (2011). [consultado el 04-4-12]- [www.cgae.gob.ec](http://www.cgae.gob.ec).



### **3.2.1.3. Objetivo del Plan de Desarrollo.**

“Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.

### **3.2.1.4. Objetivo General.**

Contribuir al mejoramiento de la calidad y eficiencia de la educación básica mediante la entrega de un complemento alimenticio, principalmente en zonas con mayor incidencia de pobreza.

### **3.2.1.5. Objetivos específicos.**

Contribuir a aliviar el hambre inmediata del grupo objetivo,

Contribuir al mejoramiento de la asistencia a las escuelas en zonas afectadas por la pobreza,

Contribuir a disminuir las tasas de repetición y deserción escolares en las escuelas beneficiarias del Programa,

Contribuir al mejoramiento de la capacidad de aprendizaje de los escolares: (atención, concentración y retención).

### **3.2.1.6. Objetivos complementarios.**

Ayudar a mejorar el nivel de nutrición de las niñas y niños atendidos por el Programa,

Consolidar la organización y participación responsable de la comunidad en el proceso educativo.<sup>78</sup>

---

<sup>78</sup> CGAE. (2011). [consultado el 04-4-12]- [www.cgae.gob.ec](http://www.cgae.gob.ec).

### **3.2.1.7. Estrategias:**

“Para la ejecución se han establecido estrategias que comprenden:

- Acuerdos interinstitucionales para la realización de las políticas de seguridad alimentaria.
- Participación activa de los padres, madres de familia y profesores para garantizar el funcionamiento del CGAE en cada escuela.
- Asistencia técnica de las partes para el diseño y formulación de estrategias alternativas que mejoren la capacidad de gestión del Programa.
- Promoción de la cooperación e integración de acciones de los servicios sociales de educación, salud, alimentación y producción.
- Promoción de la participación comunitaria en apoyo de la gestión del Programa.
- Establecer programas de comunicación y difusión para promover el apoyo de la sociedad.”<sup>79</sup>

### **3.2.1.8. Actores:**

- “Gobierno del Ecuador: financia totalmente a la CGAE, y lo ejecuta el Ministerio de Educación.
- Niños, Niñas y Adolescentes escolares que ejercen su derecho a la educación y a la alimentación.
- El Programa de Provisión de Alimentos del Ministerio de Inclusión Económica quien realiza la gestión administrativa y financiera para la adquisición de los productos distribuidos por la CGAE.
- Empresas nacionales, quienes producen y distribuyen los alimentos.
- Productores nacionales: proveedores de productos primarios para el

---

<sup>79</sup> CGAE. (2011). [consultado el 04-4-12]- [www.cgae.gob.ec](http://www.cgae.gob.ec).

consumo directo o insumos para la industrialización.

- Las Comisiones de Alimentación Escolar (CAE), conformadas por padres, madres de familia y profesores, responsables de la operación del Programa en la escuela.
- Madres y padres de familia: que colaboran en la preparación de los alimentos y en la entrega de especies.
- Maestros y maestras: que participan en la ejecución y apoyan a las Comisiones de Alimentación Escolar (CAE).”<sup>80</sup>

### **3.2.2. Productos que entrega la CGAE.**

#### **3.2.2.1. Productos de desayuno:**

- “Colada fortificada ( vainilla, coco, naranja, banano, maracuyá y naranjilla)
- Granola Hojuelas
- Granola en barra
- Galleta rellena ( naranja y limón)
- Galleta tradicional ( vainilla, naranja, limón y coco)

#### **3.2.2.2. Productos de almuerzo:**

- Aceite
- Atún
- Azúcar
- Arroz
- Fréjol rojo
- Haba
- Sal
- Sardina en salsa de tomate

---

<sup>80</sup> CGAE. (2011). [consultado el 04-4-12]- [www.cgae.gob.ec](http://www.cgae.gob.ec).

### 3.2.2.3. Productos de refrigerio:

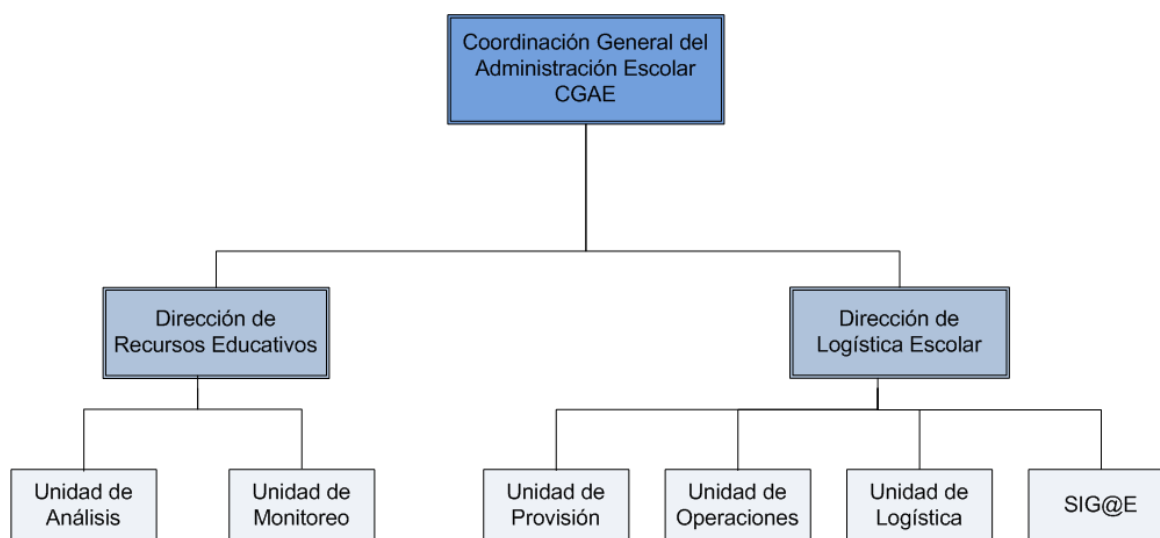
- Leche de sabores ( fresa, vainilla, naranja y chocolate)

La Coordinación General de Administración Escolar, es la acción del Estado ecuatoriano encargada de atender con alimentación a escolares de jardines y escuelas fiscales, fiscomisionales, municipales y comunitarias más pobres del País en edades entre los 5 a los 14 años.

Este proceso ha permitido consolidarse a nivel técnico, operacional, gerencial y de mejoramiento de la calidad; dotándole de experiencia necesaria para atender, a la fecha a 1'313.398 niñas y niños pobres a nivel nacional.»<sup>81</sup>

### 3.2.3. Estructura de la coordinación general de administración escolar.

**Cuadro 25: Estructura de la Coordinación General de Administración Escolar**



<sup>81</sup> Fuente citada de [www.pae.gob.ec](http://www.pae.gob.ec). Última visita abril 4 del 2012

### **3.2.4. Herramientas de comunicación de la coordinación general de administración escolar.**

Las herramientas que utiliza la CGAE para comunicarse con sus empleados son las siguientes:

- **Mail interno (zymbra):**

Es un servicio que permite el intercambio de mensajes internos a través de sistemas de comunicación electrónicos. Los mensajes de correo electrónico posibilitan el envío, además de texto, de cualquier tipo de documento digital (imágenes, videos, audios, etc.), informando a los jefes, altos mandos y personal administrativo de las actividades de la empresa.

- **Servicio web (quipux):**

Es un servicio web que la Presidencia de la República pone a disposición de las instituciones del sector público, para mantenerlas informadas de lo que sucede con cada una de ellas, con el gobierno y las dependencias del mismo.

- **Cartelera:**

Esta herramienta de comunicación es esencial para que todos los miembros de la institución se sientan comunicados. Se debe colocar en lugares visibles y debe contener información general de la institución, normativas institucionales e información que intercambia el personal. Además de ser clara, actualizada, concreta.

- **Afiches:**

Es un material impreso por el cual los empleados de servicio se enteran de de lo que hace, representa y los productos que elabora y distribuye la institución.

- **Reuniones:**

Este tipo de herramienta de comunicación permite mantener al personal informado de todas las actividades de la institución de manera personal y directa. También establecer un diálogo en el que se pueda dar diversas opiniones y proponer soluciones a problemas internos.

- **Boletines:**

Es una publicación centrada en proporcionar información de interés a los miembros de la institución.

- **Página web:**

Es un documento o información electrónica que está compuesta principalmente por información de la institución(sólo texto y/o módulos multimedia) así como por hiperenlaces; además puede contener o asociar datos de estilo para especificar cómo debe visualizarse, y también aplicaciones embebidas para así hacerla interactiva.

## CAPÍTULO IV

### **4. SITUACIÓN COMUNICACIONAL ACTUAL DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR.**

#### **4.1. Objeto de investigación.**

En las instituciones públicas, como es el caso de la Coordinación General de Administración Escolar del Ministerio de Educación de la ciudad de Quito, se pone menos atención a los aspectos intangibles que suceden en la institución, como es la comunicación. No toman en cuenta que la misma está en todas partes, en toda actividad que realizan ya sea a nivel externo o interno.

Por ello, el objeto de estudio es identificar problemas comunicacionales para optimizar a la comunicación, darle el valor y la importancia que se merece, utilizando procesos y herramientas adecuadas para prevenir cualquier inconveniente en la institución.

La comunicación debe abarcar algunos aspectos como:

- Identificación de posibles problemas.
- Prevención y observación de reacciones laborales frente a posibles problemas.
- Desarrollo de la comprensión, su cultura corporativa, sus finalidades y acciones que deben ser evaluadas.
- Conseguir la comprensión de los intereses y actitudes del personal de la institución.

#### **4.2. Sujeto de investigación.**

El sujeto de investigación constituye todo el personal interno de la institución, entre estos están 57 miembros: jefes, altos mandos, administrativos y personal de servicio.

### **4.3. Estrategia metodológica.**

#### **4.3.1. Tipo de investigación:**

La investigación a realizar es de tipo cuantitativa y cualitativa, las mismas que buscan determinar el impacto que tiene la comunicación en la Coordinación General de Administración Escolar del Ministerio de Educación de la ciudad de Quito sobre la Comunicación Organizacional.

#### **4.3.2. Métodos de Investigación:**

##### **4.3.2.1. Exploratorio:**

Este método investigativo permite introducirse en el conocimiento real de lo que es la institución, la comunicación, el personal, el clima laboral y las relaciones laborales.

##### **4.3.2.2. Descriptivo:**

Se va a detallar a profundidad las percepciones que el público interno tiene sobre la importancia de la comunicación en toda actividad que desarrolla la Coordinación General de Administración Escolar.

##### **4.3.2.3. Observacional:**

Al momento de realizar una investigación observacional, se realizarán visitas a la Coordinación General de Administración Escolar del Ministerio de Educación de Quito, se hablará con las personas encargadas de recursos humanos para tener información adecuada y realizar el estudio de campo.

### **4.4. Técnicas de recopilación de información.**

#### **4.4.1. Técnica Cuantitativa.**

Se recogerán y analizarán datos cuantitativos, los mismos que proporcionarán una información más concreta al momento de tabular resultados. Esta investigación se realizará mediante:



#### **4.4.1.1. Encuestas:**

Esta técnica utiliza como instrumento un cuestionario, conformado por preguntas cerradas debido a la facilidad que estas brindan en el momento de su cuantificación.

Se realizarán 54 encuestas a los administrativos y personal de servicio para obtener información más precisa y exacta.

#### **4.4.2. Técnica Cualitativa.**

Se establecerá varios parámetros que serán analizados en forma de opiniones personales.

Esta investigación se realizará mediante:

##### **4.4.2.1. Entrevistas:**

Esta técnica pretende conocer a profundidad las opiniones personales del público interno.

Es por eso, que se realizarán 3 entrevistas a los altos mandos de la CGAE.

#### **4.5. Unidad de análisis:**

Población: Los jefes, altos mandos, administrativos y personal de servicio de la Coordinación General de Administración Escolar del Ministerio de Educación de la ciudad de Quito.

#### **4.6. Muestra:**

Se realizarán dos tipos de muestra:

- Muestra participante: sujetos que aceptan formar parte del estudio.
- Muestra real: es la muestra productora de los datos que servirán para el análisis final.

#### **4.7. Proceso de muestreo:**

Se realizará un censo en la Coordinación General de Administración Escolar de Quito, el cual servirá como prueba piloto para que en un futuro se pueda extender este proyecto en las otras Coordinaciones del país. La CGAE está dividida en las siguientes áreas: Logística, operaciones, provisión, sistemas, recursos educativos, infraestructura y administración jurídica.

#### **Nota:**

En el transcurso de la investigación para desarrollar la tesis referente a: El Diseño de un modelo de comunicación interna para optimizar la comunicación, caso: Coordinación General de Administración Escolar del Ministerio de Educación de la ciudad de Quito. La CGAE paso a ser Subsecretaría de Administración Escolar, ya que se encargará de coordinar la ejecución de los procesos de contratación de los proyectos de inversión relativos a los recursos educativos de interés nacional, incluyendo infraestructura, equipamiento, mobiliario, materiales, textos, uniformes, alimentación escolar; y coordinará además a los niveles desconcentrados de administración escolar para asegurar la correcta implementación de las políticas.

#### 4.8. Modelo de encuesta y entrevista.

### ENCUESTA

La presente encuesta tiene por objetivo identificar el nivel de conocimiento que poseen los empleados de la Coordinación General de Administración Escolar sobre la importancia de la Comunicación Organizacional en las instituciones públicas.

#### Cultura Corporativa:

**1. ¿Conoce la visión y misión de la CGAE? (Qué es la empresa, qué pretende hacer, qué metas y propósitos tiene?).**

- a) NS/NR( No sabe, no responde)
- b) No
- c) Parcialmente
- d) Sí

**1A. Si responde sí, enuncie brevemente la visión y misión de la institución.**\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Generalidades:

**2. ¿Cree usted que el correcto manejo de la comunicación, es la clave para el éxito en las organizaciones?**

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

**3. ¿Por qué razones considera que la comunicación en las organizaciones es importante? Puede escoger más de una respuesta.**

- a) Integra funciones administrativas \_\_\_\_\_
- b) Mejora el clima laboral \_\_\_\_\_
- c) Resuelve problemas internos y externos \_\_\_\_\_
- d) Evita mal entendidos \_\_\_\_\_
- e) Transmite mensajes claros y precisos \_\_\_\_\_
- f) Logra el crecimiento y desarrollo de las organizaciones \_\_\_\_\_

**4. ¿Cómo calificaría a la comunicación que recibe en la Coordinación General de Administración Escolar del Ministerio de Educación de Quito?**

- a) Muy buena \_\_\_\_\_
- b) Buena \_\_\_\_\_
- c) Regular \_\_\_\_\_
- d) Mala \_\_\_\_\_
- e) Muy Mala \_\_\_\_\_

**Herramientas de Comunicación:**

**5. ¿A través de qué herramientas de comunicación usted se entera de lo que sucede en la institución? Puede escoger más de una respuesta.**

- a) Mail interno (zymbra) \_\_\_\_\_
- b) Servicio Web (Quipux) \_\_\_\_\_
- c) Carteleras \_\_\_\_\_
- d) Afiches \_\_\_\_\_
- e) Reuniones mensuales \_\_\_\_\_
- f) Boletines \_\_\_\_\_
- g) Página web \_\_\_\_\_

**6. Califique las siguientes herramientas de Comunicación**

	<b>a)Bueno</b>	<b>b)Regular</b>	<b>c)Malo</b>	<b>d)No conoce</b>	<b>e)No utiliza</b>
6.1 Mail interno( Zymbra)					
6.2 Servicio Web(Quipux)					
6.3 Carteleras					
6.4 Afiches					
6.5 Reuniones					
6.6 Boletines					
6.7 Página web					

**7. ¿Con qué frecuencia utiliza estas herramientas comunicacionales?**

	a)Diario	b)Semanal	c)Mensual	d) Ocasionalmente
7.1 Mail Interno (Zymbra)				
7.2 ServicioWeb (Quipux)				
7.3 Carteleras				
7.4 Afiches				
7.5 Reuniones				
7.6 Boletines				
7.7 Página web				

**8. ¿Cómo calificaría a la información que usted recibe a través de las siguientes herramientas de comunicación?**

	a)Oportuna	b)Clara	c)Confiable	d)Inoportuna	e)Confusa	f)Poco confiable
8.1 Mail interno (Zymbra)						
8.2 Servicio Web ( Quipux)						
8.3 Carteleras						
8.4 Afiches						
8.5 Reuniones						
8.6 Boletines						
8.7 Página web						

**9. Escoja dos tipos de información que le gustaría recibir:**

- a) Información solo de la institución \_\_\_\_\_
- b) Eventos de la institución \_\_\_\_\_
- c) Reconocimientos de ascensos y felicitaciones \_\_\_\_\_
- d) Cambios de personal \_\_\_\_\_
- e) Fechas de cumpleaños \_\_\_\_\_

**10. ¿Cuál de las siguientes herramientas de comunicación, considera usted necesarias implementar en la CGAE?**

- a) Periódico interno \_\_\_\_\_
- b) Reuniones semanales informativas \_\_\_\_\_
- c) Círculos de calidad \_\_\_\_\_

- a) Periódico interno: contiene información relevante de los eventos, actividades y logros de los empleados de la institución.
- b) Reuniones semanales: permiten mantener al personal informado de mejor manera.
- c) Círculos de calidad: el personal se reúne para buscar soluciones a problemas detectados en sus respectivas áreas de desempeño laboral, o para mejorar algún aspecto que caracteriza su puesto de trabajo.

**Clima Laboral:**

**11. ¿Está satisfecho con su trabajo, en general?**

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) Parcialmente \_\_\_\_\_
- c) No \_\_\_\_\_

**12. Marque con una X ¿Con qué expresión definiría el clima interno de la institución?**

12.1 Un regimiento	<input type="checkbox"/>
12.2 Una selva	<input type="checkbox"/>
12.3 Un club de amigos	<input type="checkbox"/>
12.4 Compañerismo	<input type="checkbox"/>

**13. ¿Qué calificación le daría al clima interno que existe en la institución, en cuanto a?**

	a) Muy Bueno	b) Bueno	c) Regular	d) Malo	e) Muy Malo
13.1 Reconocimiento Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.2 Retribución salarial.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.3 Seguridad laboral en el empleo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.4 Ambiente o clima laboral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.5 Compañerismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.6 Interés por su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## **Relaciones Laborales**

### **14. Califique su relación con:**

	<b>a)Muy Buena</b>	<b>b)Buena</b>	<b>c)Regular</b>	<b>d)Mala</b>	<b>e)Muy Mala</b>	<b>f)No tengo relación.</b>
14.1 Sus compañeros de área.						
14.2 Los compañeros de otras áreas.						
14.3 Su jefe inmediato superior.						
14.4 Los altos mandos.						

### **15. ¿Cuál es la frecuencia con la que su jefe inmediato superior?**

	<b>a)Siempre</b>	<b>b)A veces</b>	<b>c)Nunca</b>
15.1 Escucha sus ideas.			
15.2 Le motiva en su trabajo.			
15.3 Le exige			
15.4 Le deja tomar la iniciativa.			
15.5 Valora sus esfuerzos.			

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## MODELO DE ENTREVISTA

**Nombre:**

**Cargo:**

### **Cultura Corporativa**

1. ¿Me podría decir cuál es la misión de la Coordinación General de Administración Escolar?
2. ¿Hacia donde se proyecta o que metas persigue la CGAE?
3. ¿Qué valores aplica dentro de su trabajo en la CGAE al momento de realizar actividades?

### **Generalidades**

4. ¿Considera que la comunicación en las organizaciones es importante?
5. ¿Cree usted que la comunicación que se maneja en La Coordinación General de Administración Escolar del Ministerio de educación de Quito es la apropiada?

### **Herramientas de Comunicación**

6. ¿En cuanto a las herramientas de comunicación, cuál es la que más utiliza?
7. ¿Le parece que se podría mejorar esta herramienta de comunicación, de qué forma?
8. ¿Qué información es la que más llama su atención? ¿Por qué medio le gustaría que llegue esa información?



9. ¿La información brindada por la institución es Oportuna, Clara y confiable?
10. ¿Considera que se debería implementar nuevas herramientas de comunicación?

### **Clima Organizacional**

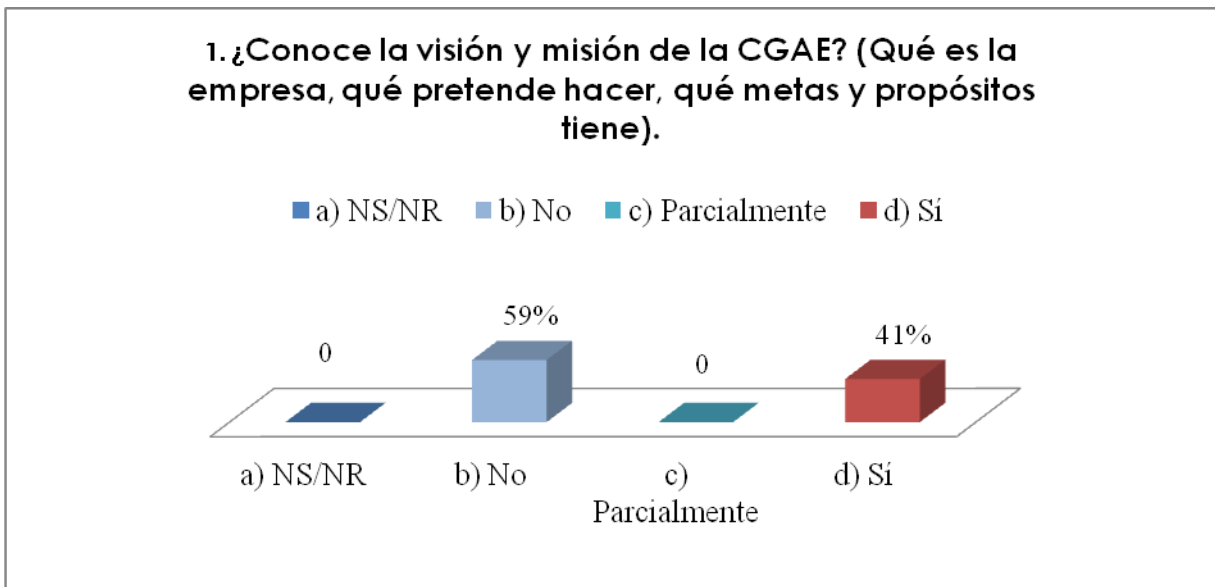
11. ¿Qué opina usted acerca del clima interno que existe en la institución?
12. ¿Alguna vez han reconocido públicamente su buen trabajo, en cuanto a la labor que realiza en la CGAE?
13. ¿Cree usted que el trabajo que realiza es interesante?

#### 4.9. Tabulación y Resultados Estadísticos Generales.

##### Cultura Corporativa:

1. ¿Conoce la visión y misión de la CGAE? (Qué es la empresa, qué pretende hacer, qué metas y propósitos tiene).

a) NS/NR	0	0
b) No	59%	9
c) Parcialmente	0	0
d) Sí	41%	6



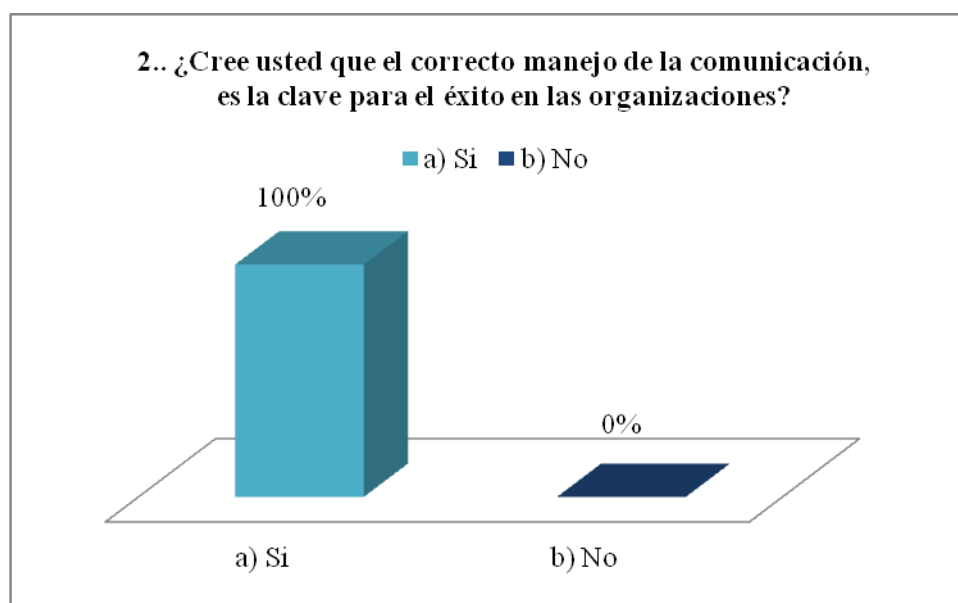
##### INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los resultados obtenidos el 59% de los empleados no conoce la Cultura Corporativa de la institución, mientras que el 41% si lo sabe. Lo que se pretende es que todo el personal de la CGAE conozca completamente la misión y visión.

## Generalidades:

1. ¿Cree usted que el correcto manejo de la comunicación, es la clave para el éxito en las organizaciones?

a) Si	100%	54
b) No	0%	

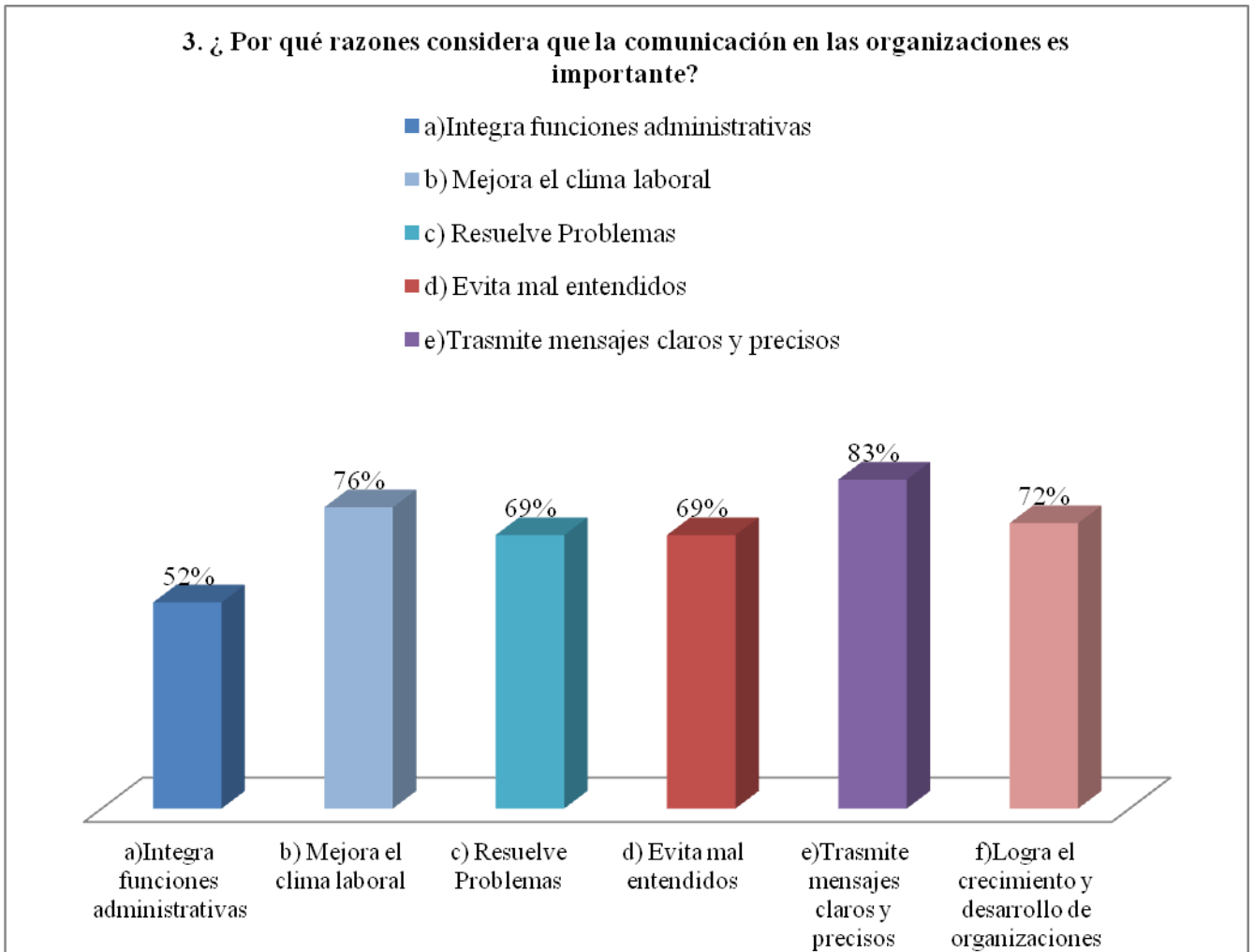


## **INTERPRETACIÓN:**

El total de encuestados opina que el correcto manejo de la comunicación, es la clave para el éxito en las organizaciones.

**2. ¿Por qué razones considera que la comunicación en las organizaciones es importante? Puede escoger más de una respuesta.**

a) Integra funciones administrativas	52%	28
b) Mejora el clima laboral	76%	41
c) Resuelve Problemas	69%	37
d) Evita mal entendidos	69%	37
e) Trasmite mensajes claros y precisos	83%	45
f) Logra el crecimiento y desarrollo de organizaciones	72%	39

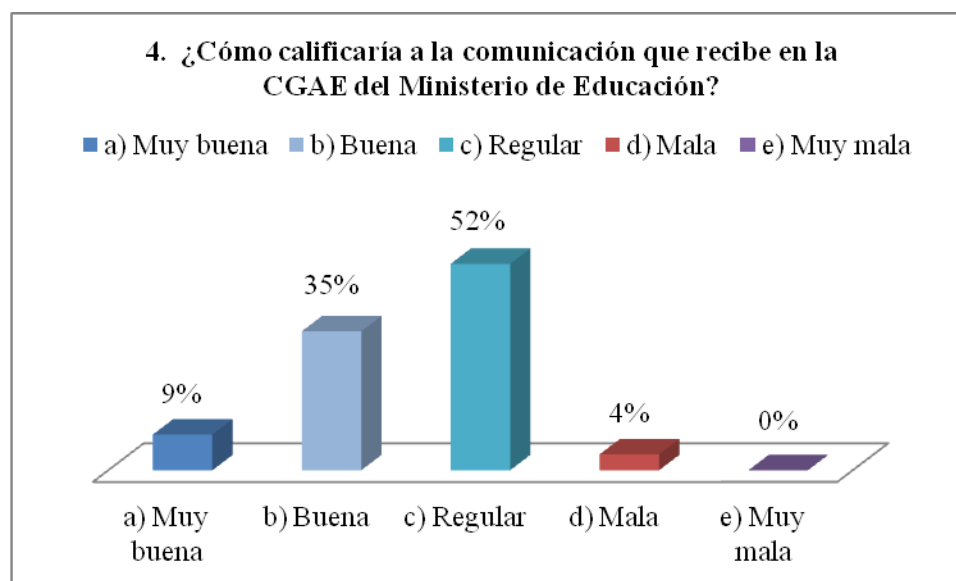


### INTERPRETACIÓN:

El 83% de encuestados considera que la comunicación es importante en las organizaciones porque transmite mensajes claros y precisos, el 76% porque mejora el clima laboral, el 72% porque logra el crecimiento y desarrollo de las mismas, el 69% porque resuelve problemas internos y externos y evita mal entendidos, mientras que el 52% cree que la comunicación integra funciones administrativas.

### 3. ¿Cómo calificaría a la comunicación que recibe en la CGAE del Ministerio de Educación?

a) Muy buena	9%	5
b) Buena	35%	19
c) Regular	52%	28
d) Mala	4%	2
e) Muy mala	0%	0



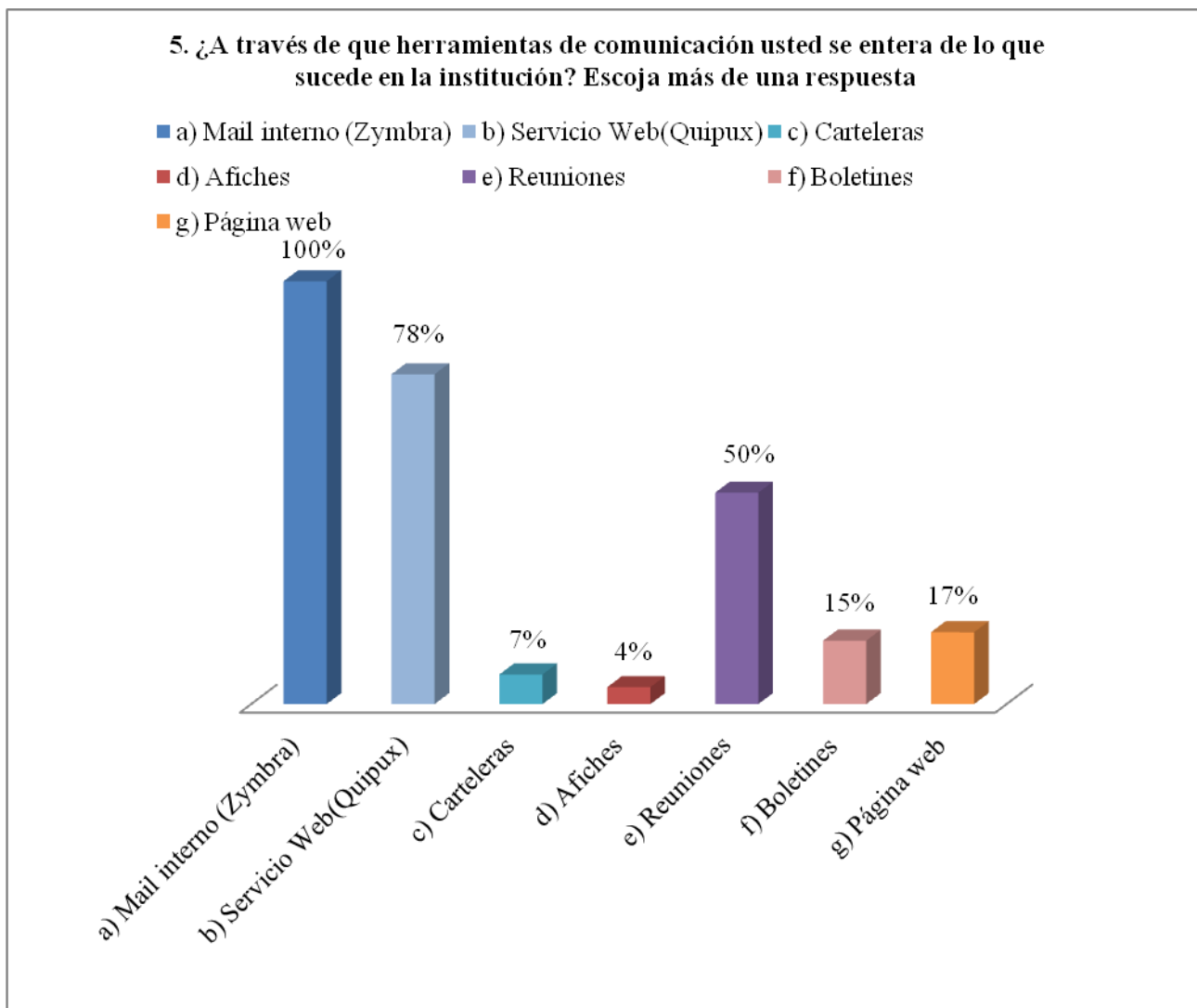
## **INTERPRETACIÓN:**

El 52% del total de encuestados considera que la comunicación que recibe en la CGAE es regular, mientras que el 44% está satisfecho y el 4% cree que la comunicación que recibe es mala. Lo que refleja que se debe mejorar la comunicación de la institución para que todo el personal se siente completamente informado.

## **Herramientas de comunicación:**

### **4. ¿A través de que herramientas de comunicación usted se entera de lo que sucede en la institución?**

a) Mail interno (Zymbra)	100%	54
b) Servicio Web(Quipux)	78%	42
c) Carteleras	7%	4
d) Afiches	4%	2
e) Reuniones	50%	27
f) Boletines	15%	8
g) Página web	17%	9

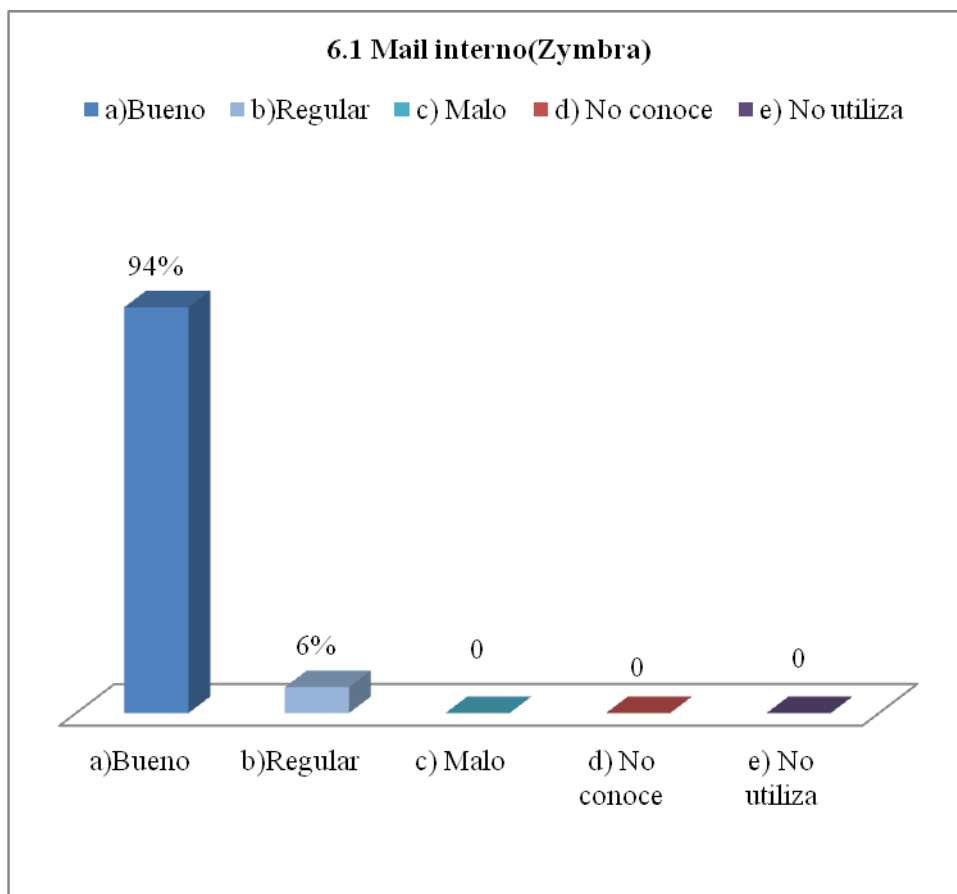


### **INTERPRETACIÓN:**

El 100% de encuestados opina que el mail interno (Zymbra) es la herramienta más utilizada para enterarse de lo que sucede en la institución, el 78% cree que el servicio web (Quipux), el 50% considera que las reuniones, el 17% y el 15% de encuestados piensa que la página web y los boletines, el 7% opina que las carteleras, mientras que el 4% cree que los afiches son la herramienta para enterarse acerca de la CGAE.

## 6. Califique las siguientes herramientas de Comunicación

a) Bueno	94%	51
b) Regular	6%	3
c) Malo	0	0
d) No conoce	0	0
e) No utiliza	0	0

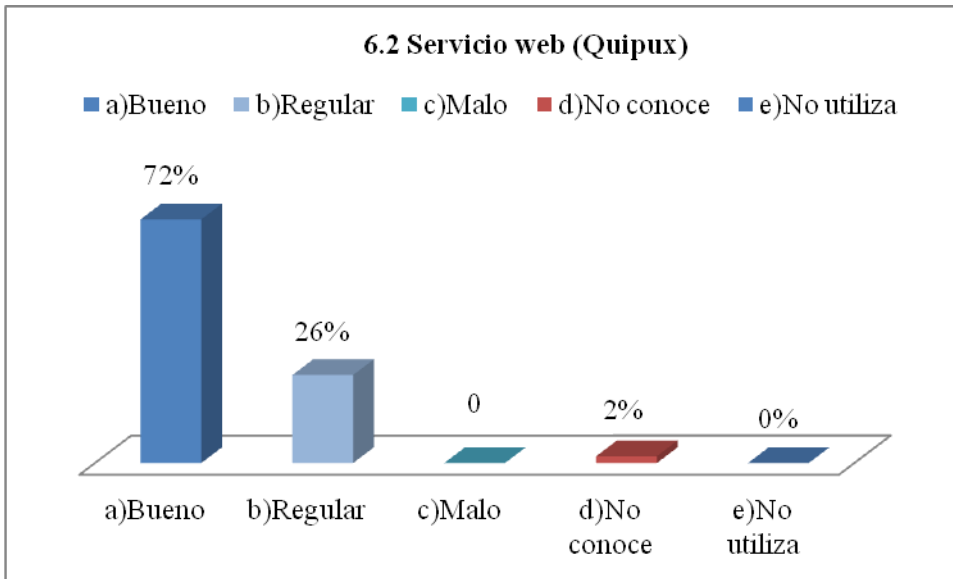


### INTERPRETACIÓN:

El 94% de encuestados califica al mail interno (Zymbra) como bueno y el 6% restante como regular.



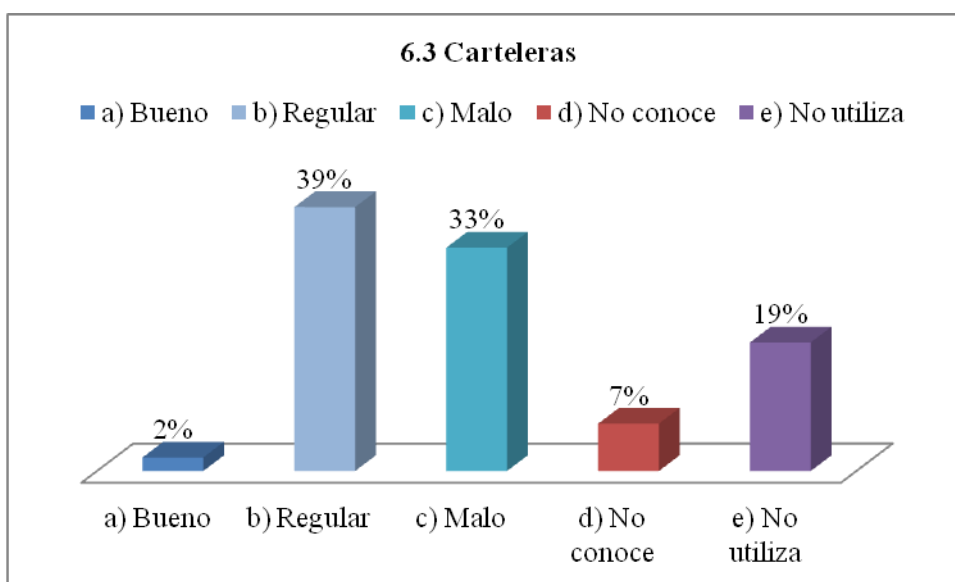
a)Bueno	72%	39
b)Regular	26%	14
c)Malo	0	0
d)No conoce	2%	1
e)No utiliza	0%	0



**INTERPRETACIÓN:**

El 72% del personal encuestado califica al servicio web (Quipux) como bueno, el 26% como regular y el 2% restante no conoce sobre éste. Lo que manifiesta que falta mejorar esta herramienta para que sea totalmente útil para todo el personal.

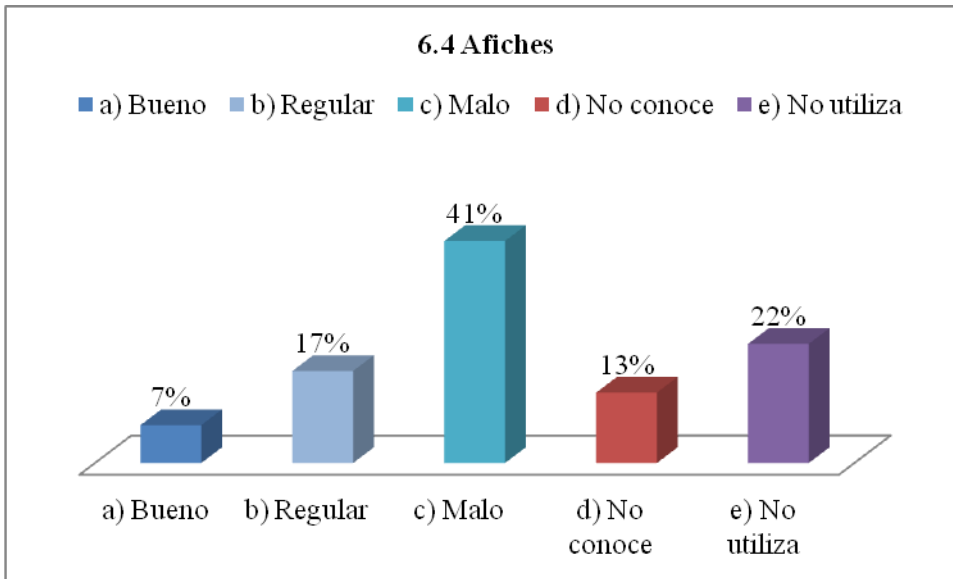
a) Bueno	2%	1
b) Regular	39%	21
c) Malo	33%	18
d) No conoce	7%	4
e) No utiliza	19%	10



### **INTERPRETACIÓN:**

El 39% del personal encuestado califica a las carteleras de la institución como regulares, el 33% como malas, el 19% no utiliza esta herramienta, el 7% no conoce y el 2% califica a las mismas como buenas. Lo que se refleja en estos resultados, es que se debería mejorar de sobremanera a esta herramienta para que los empleados le den un uso adecuado.

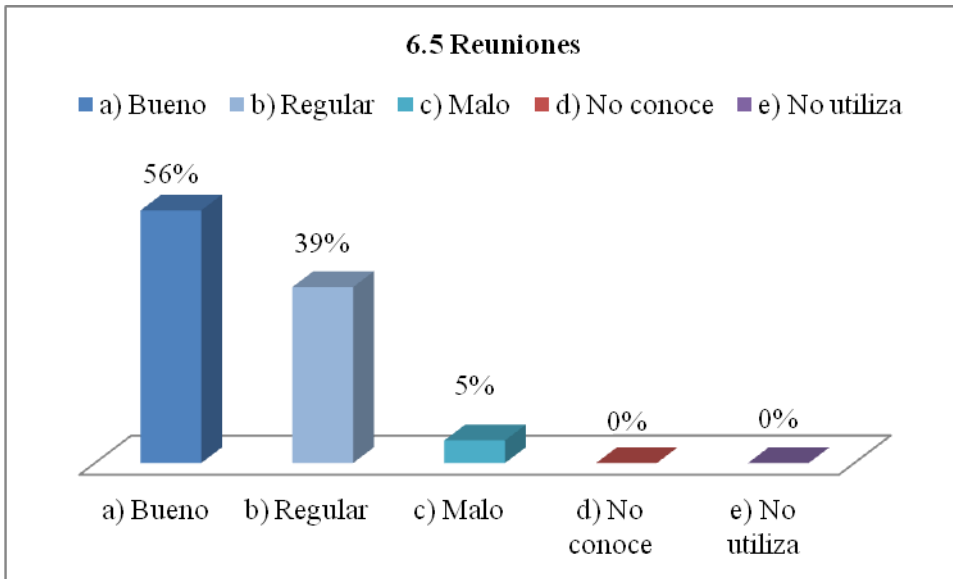
a) Bueno	7%	4
b) Regular	17%	9
c) Malo	41%	22
d) No conoce	13%	7
e) No utiliza	22%	12



### **INTERPRETACIÓN:**

El 41% de encuestados califica a los afiches como malos, el 17% como regulares, el 22% no hace uso de los mismos, el 13% no los utiliza, mientras que el 7% restante califica a los afiches como buenos. Lo que se muestra con estos resultados es que no se le da importancia que se le debería dar a esta herramienta.

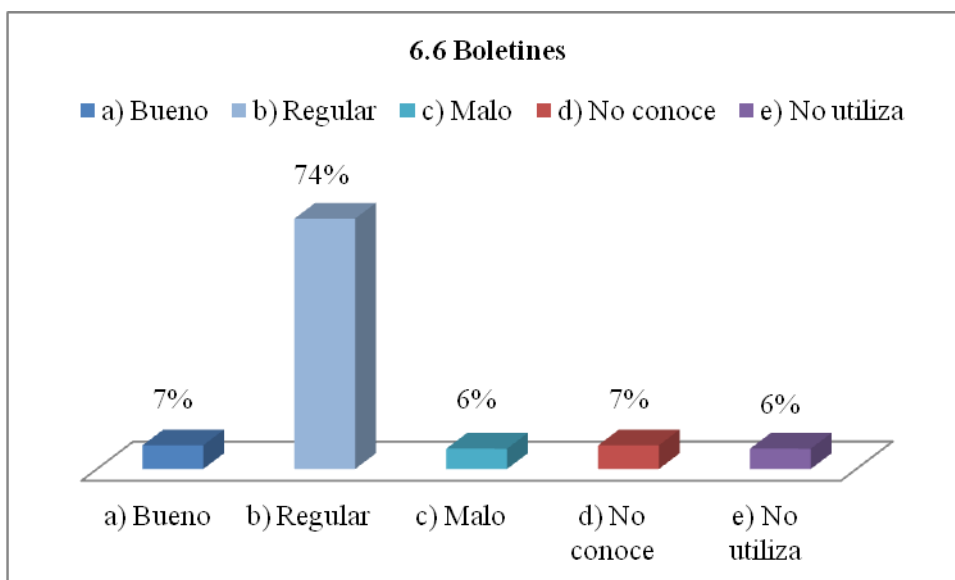
a) Bueno	56%	30
b) Regular	39%	21
c) Malo	5%	3
d) No conoce	0%	0
e) No utiliza	0%	0



### **INTERPRETACIÓN:**

El 56% de encuestados califica a las reuniones llevadas a cabo en la CGAE como buenas, el 39% como regulares y el 5% restante como malas. Para que todo el personal sienta que las reuniones desarrolladas en la CGAE son excelentes se debería agendar más seguido dichas reuniones, permitir que todo el personal de sus puntos de vistas y de esta manera resolver conjuntamente cualquier inconveniente.

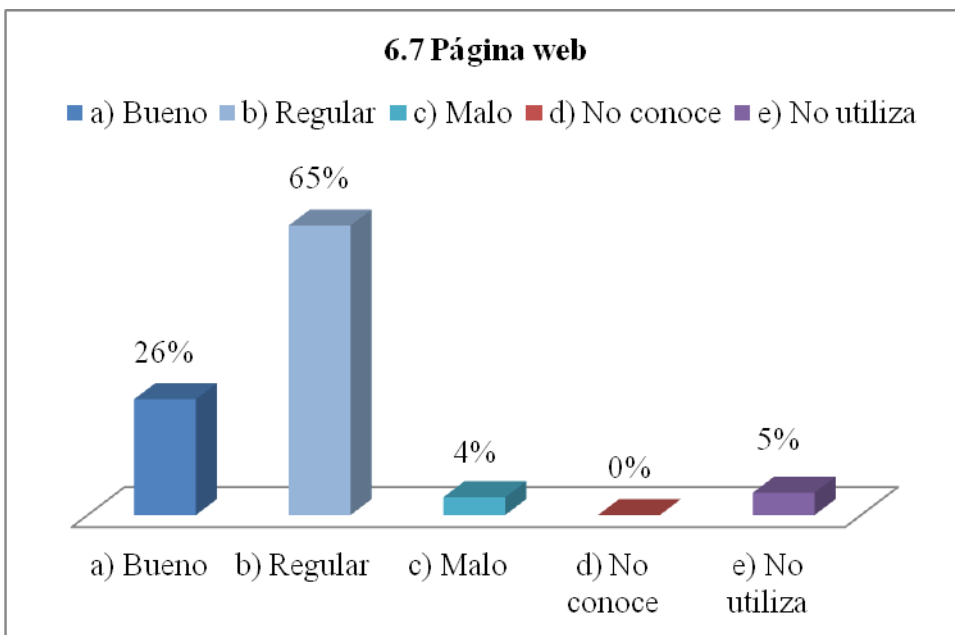
a) Bueno	7%	4
b) Regular	74%	40
c) Malo	6%	3
d) No conoce	7%	4
e) No utiliza	6%	3



### **INTERPRETACIÓN:**

El 74% de encuestados califica a los boletines como regulares, el 7% como buenos mientras que el otro 7% no tiene conocimiento de los boletines, al contrario el 6% del personal encuestado califica a los mismos como malos y el 6% restante no utiliza esta herramienta de comunicación.

a) Bueno	26%	14
b) Regular	65%	35
c) Malo	4%	2
d) No conoce	0%	0
e) No utiliza	5%	3

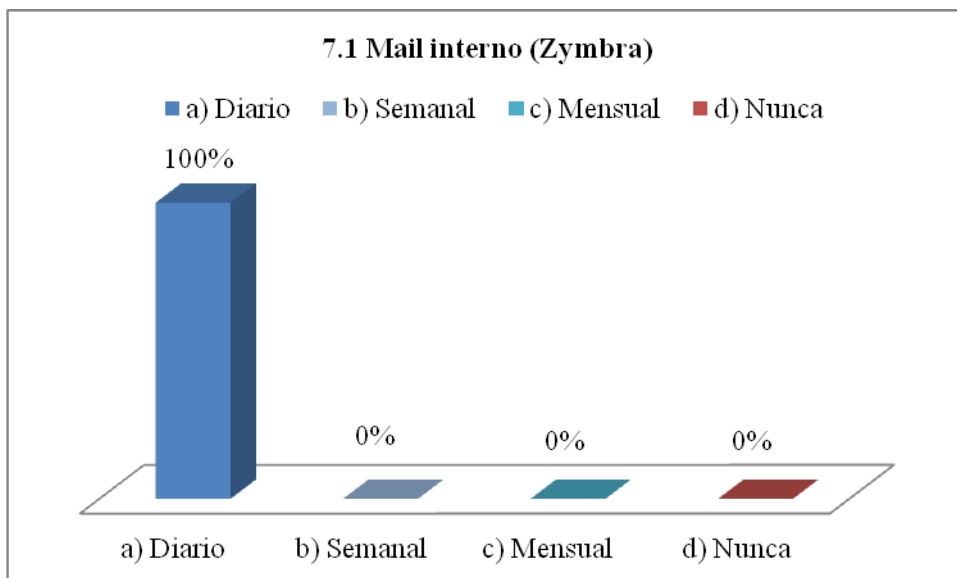


**INTERPRETACIÓN:**

El 65% de encuestados califica a la página web como regular, el 26% como buena, el 4% como mala, mientras que el 5% no hace uso de esta herramienta. En los resultados se refleja que se debería dar más uso a la página web para que la misma sea una herramienta de comunicación útil.

## 7. ¿Con qué frecuencia utiliza estas herramientas comunicacionales?

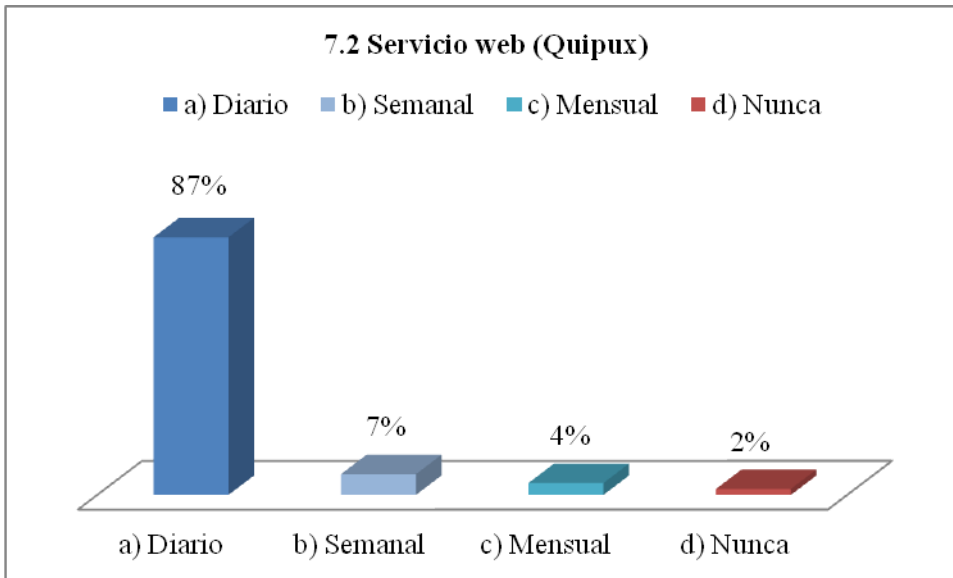
a) Diario	100%	54
b) Semanal	0%	0
c) Mensual	0%	0
d) Nunca	0%	0



### INTERPRETACIÓN:

El 100% del personal encuestado utiliza a diario el mail interno (Zymbra).

a) Diario	87%	47
b) Semanal	7%	4
c) Mensual	4%	2
d) Nunca	2%	1

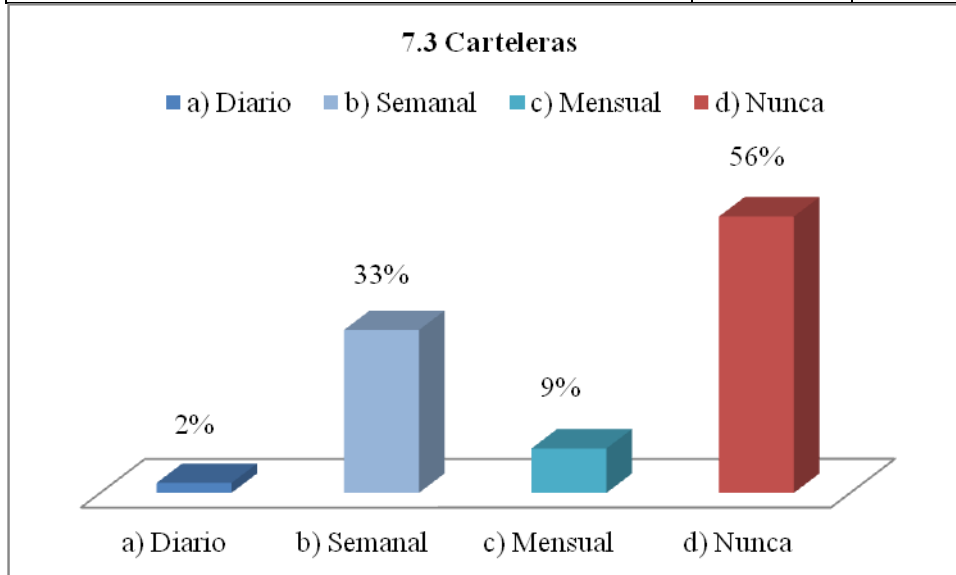


**INTERPRETACIÓN:**

El 87% del personal encuestado utiliza a diario el servicio web (Quipux), el 7% hace uso de esta herramienta semanalmente, el 4% mensualmente, mientras que el 2% restante nunca utiliza el servicio web.



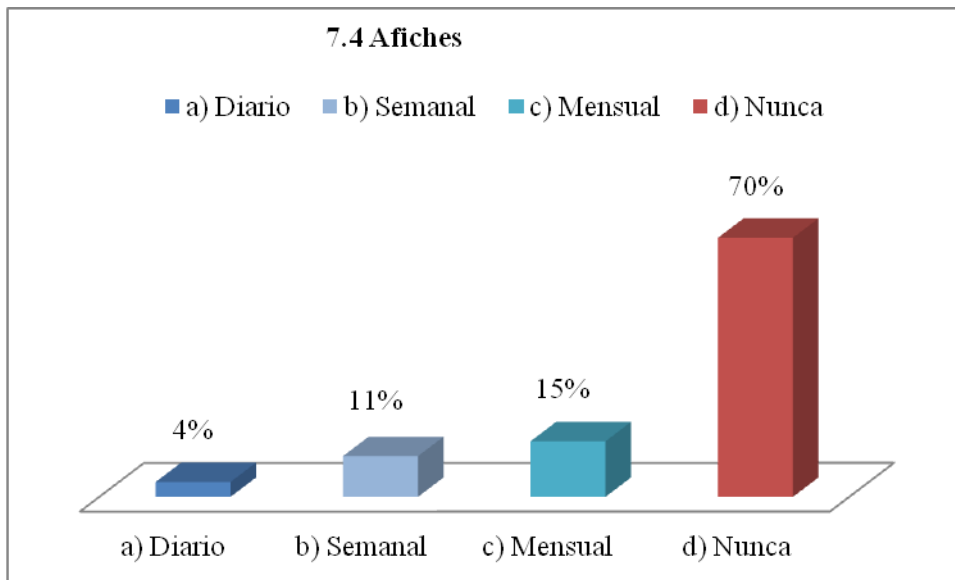
a) Diario	2%	1
b) Semanal	33%	18
c) Mensual	9%	5
d) Nunca	56%	30



### **INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo a los resultados obtenidos, se debería dar mayor funcionalidad a las cartelera. Ya que, el 56% de encuestados nunca las utiliza, el 33% las utiliza semanalmente, el 9% mensualmente y solamente el 2% restante las utiliza a diario.

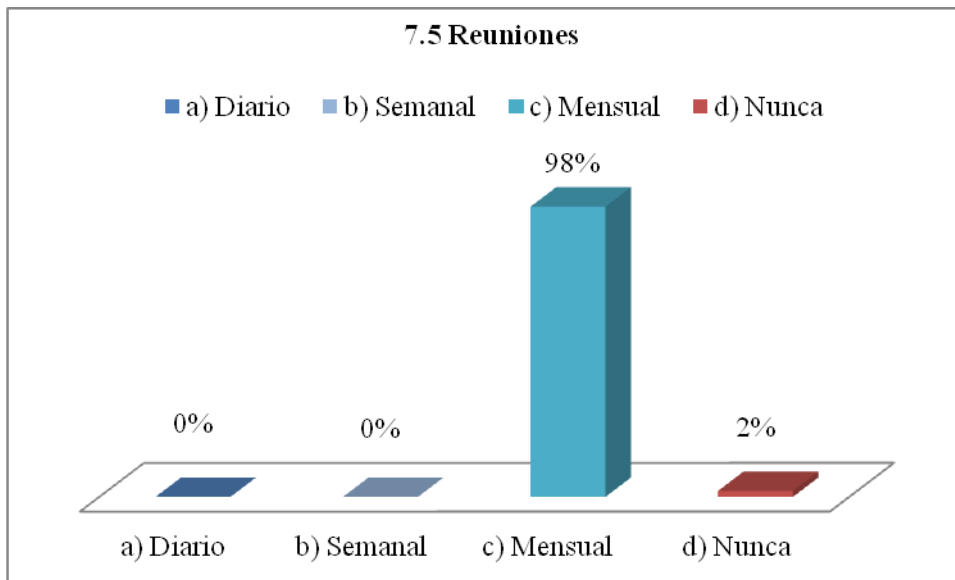
a) Diario	4%	2
b) Semanal	11%	6
c) Mensual	15%	8
d) Nunca	70%	38



**INTERPRETACIÓN:**

El 70% del total de encuestados nunca utiliza los afiches, el 15% los utiliza mensualmente, el 11% semanalmente y el 4% los utiliza a diario.

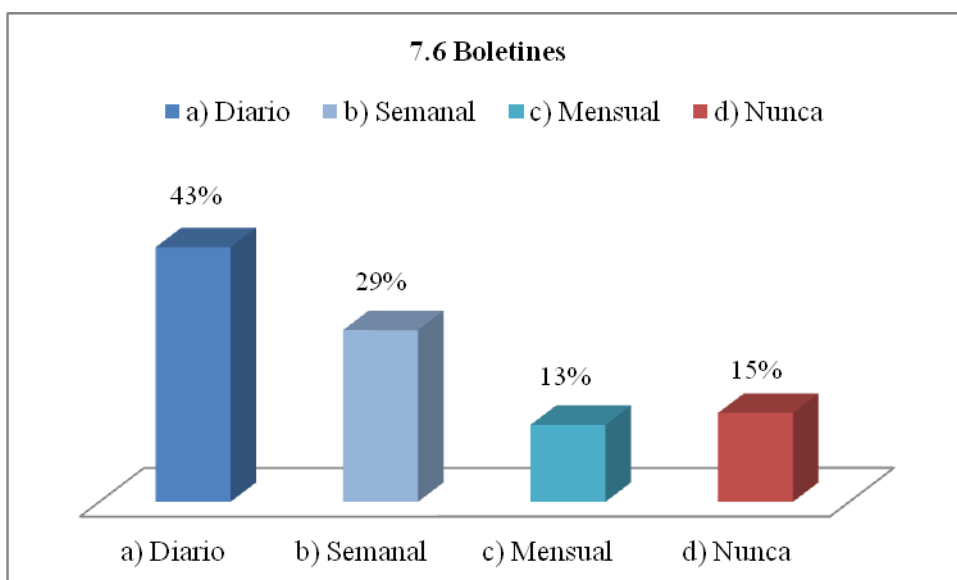
a) Diario	0%	0
b) Semanal	0%	0
c) Mensual	98%	53
d) Nunca	2%	1



**INTERPRETACIÓN:**

El 98% de los encuestados asiste mensualmente a las reuniones de la CGAE y el 2% nunca asiste a las mismas.

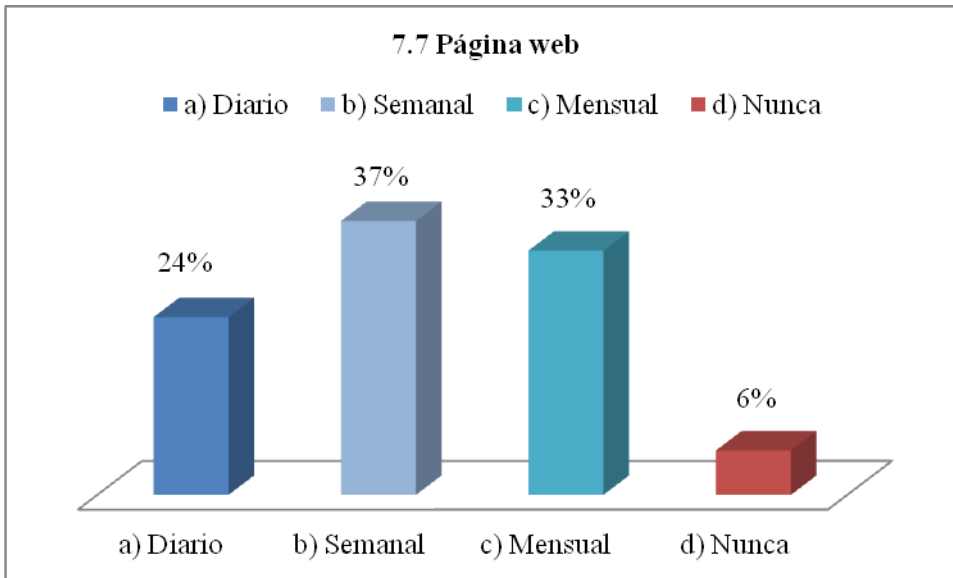
a) Diario	43%	23
b) Semanal	29%	16
c) Mensual	13%	7
d) Nunca	15%	8



**INTERPRETACIÓN:**

El 43% de encuestados utiliza los boletines a diario, el 29% semanalmente, el 13% mensualmente, mientras que el 15% nunca los utiliza.

a) Diario	24%	13
b) Semanal	37%	20
c) Mensual	33%	18
d) Nunca	6%	3

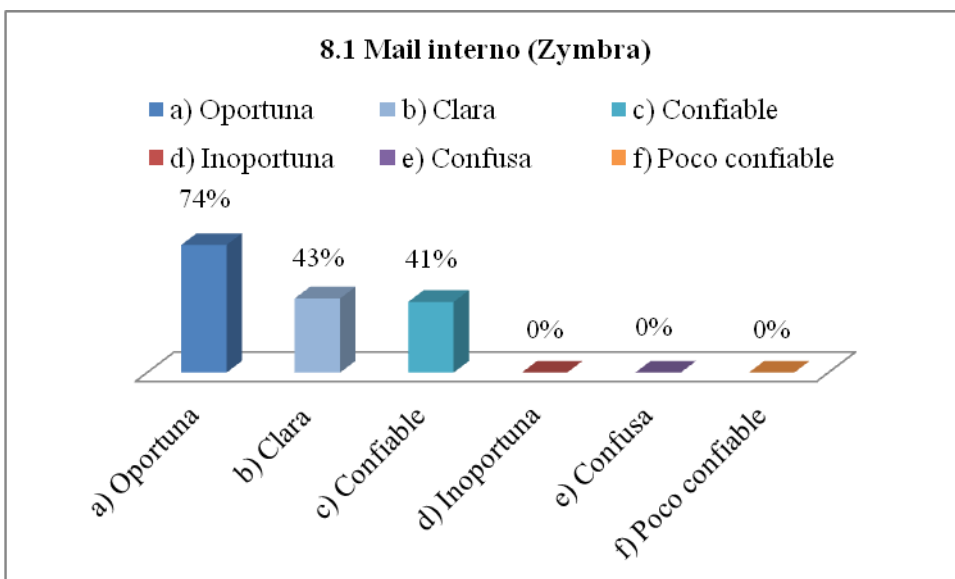


**INTERPRETACIÓN:**

El 37% de encuestados utiliza la página web semanalmente, el 33% mensualmente, el 24% diariamente, al contrario del 6% restante que nunca hace uso de la página web.

**8. ¿Cómo calificaría a la información que usted recibe a través de las siguientes herramientas de comunicación?**

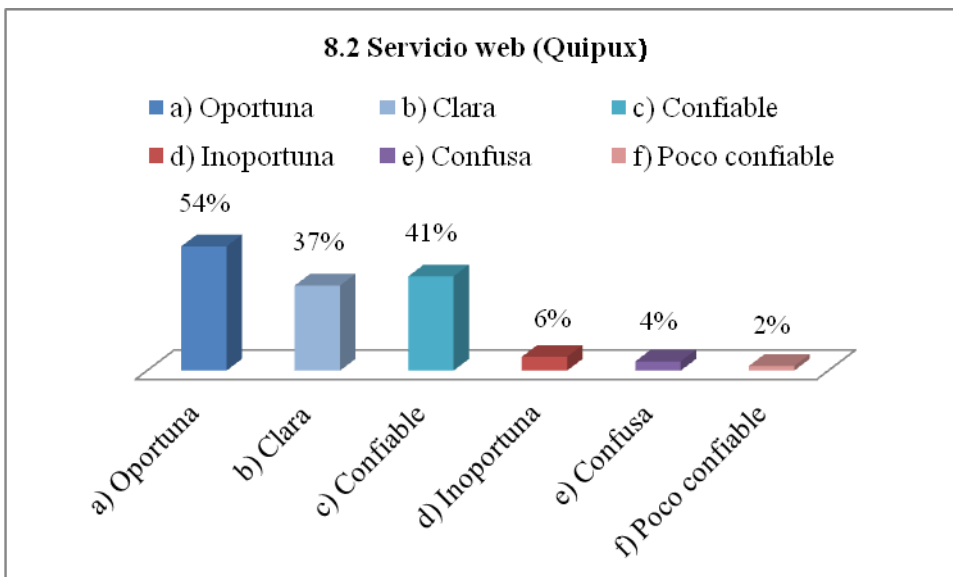
a) Oportuna	74%	40
b) Clara	43%	23
c) Confiable	41%	22
d) Inoportuna	0%	0
e) Confusa	0%	0
f) Poco confiable	0%	0



**INTERPRETACIÓN:**

Entre el 41% y 74% de encuestados consideran que la información que reciben por mail interno (Zymbra) es oportuna, clara y confiable.

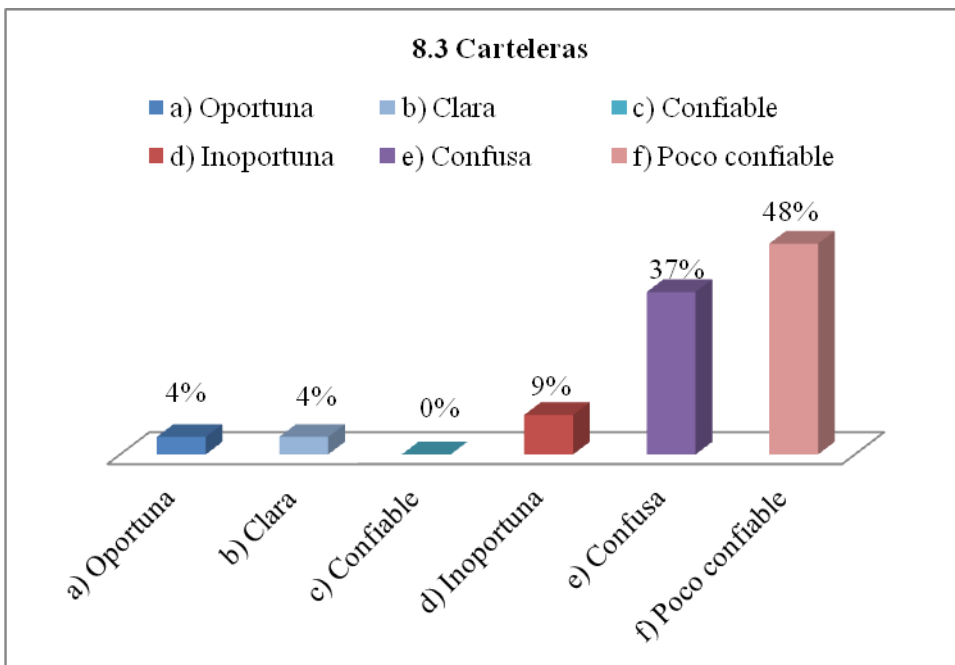
a) Oportuna	54%	29
b) Clara	37%	20
c) Confiable	41%	22
d) Inoportuna	6%	3
e) Confusa	4%	2
f) Poco confinable	2%	1



### INTERPRETACIÓN:

Entre el 41% y 54% de encuestados piensan que la información recibida mediante el servicio web (Quipux) es oportuna, clara y confiable, mientras que entre el 2% y el 6% opinan que es inoportuna, confusa y poco confiable. Según los resultados obtenidos, se debería actualizar continuamente la información del Quipux, para que todos los empleados se sientan comunicados completamente.

a) Oportuna	4%	2
b) Clara	4%	2
c) Confiable	0%	0
d) Inoportuna	9%	5
e) Confusa	37%	20
f) Poco confiable	48%	26

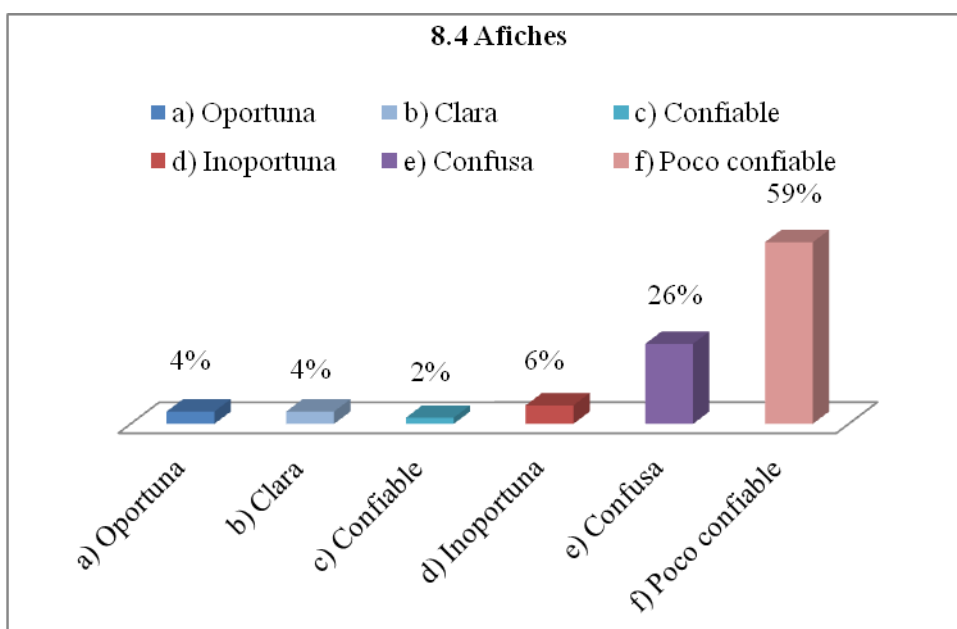


### INTERPRETACIÓN:

El 4% de encuestados considera que la información recibida por medio de las carteleras es oportuna, clara y confiable, mientras que entre el 9% y el 48% creen que es inoportuna, confusa y poco confiable. De acuerdo a los resultados, se debería actualizar y mejorar la información de las carteleras.



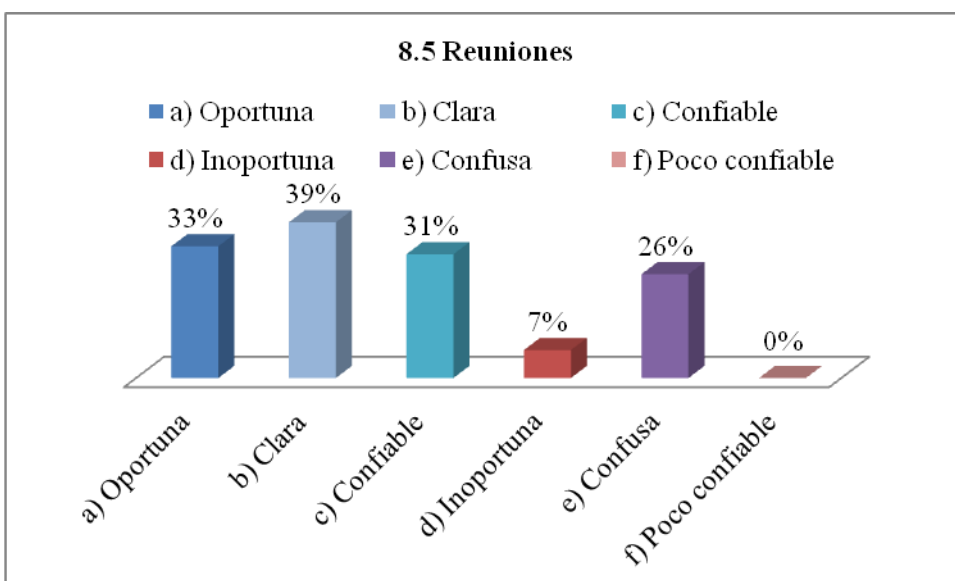
a) Oportuna	4%	2
b) Clara	4%	2
c) Confiable	2%	1
d) Inoportuna	6%	3
e) Confusa	26%	14
f) Poco confiable	59%	32



### **INTERPRETACIÓN:**

Entre el 2% y el 4% de encuestados consideran que la información recibida a través de los afiches es oportuna, clara y confiable, mientras que entre el 6% y el 59% opinan que es inoportuna, clara y poco confiable. Para mejorar esto, se debería actualizar y redactar correctamente la información de esta herramienta.

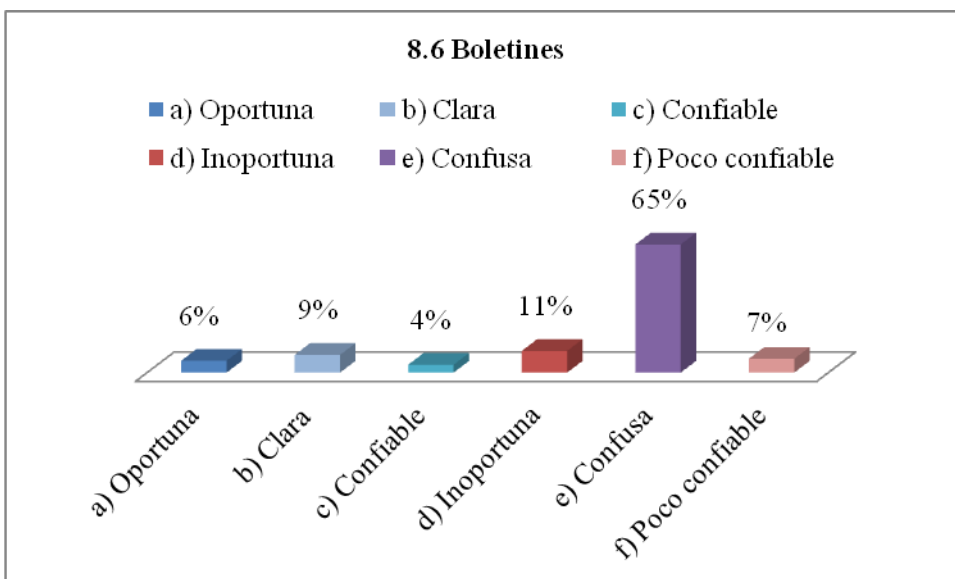
a) Oportuna	33%	18
b) Clara	39%	21
c) Confiable	31%	17
d) Inoportuna	7%	4
e) Confusa	26%	14
f) Poco confiable	0%	0



### INTERPRETACIÓN:

Entre el 31% y el 39% de encuestados califican a la información recibida en las reuniones de la CGAE como oportunas, claras y confiables, mientras que entre el 7% y el 26% califica a la información de las mismas como inoportuna, confusa y poco confiable.

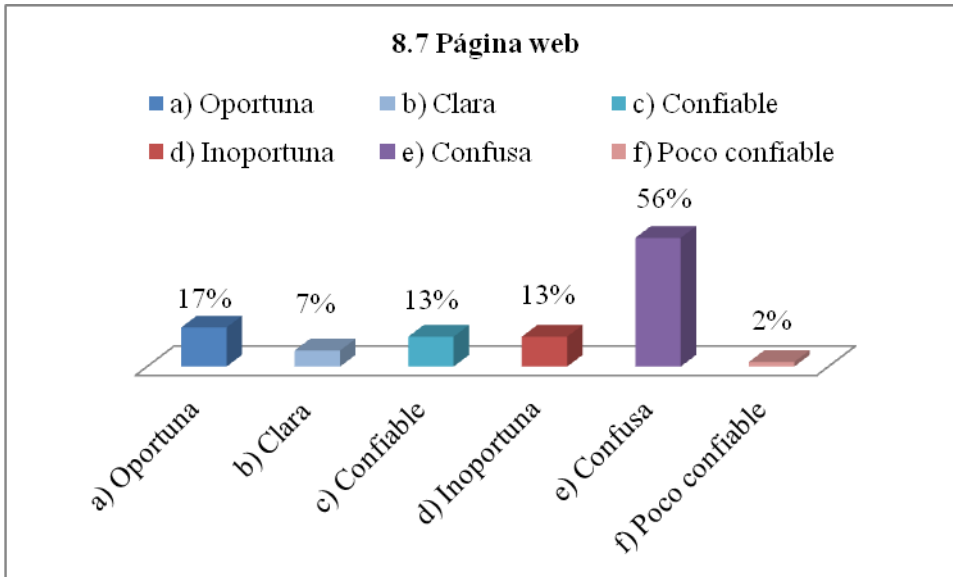
a) Oportuna	6%	3
b) Clara	9%	5
c) Confiable	4%	2
d) Inoportuna	11%	6
e) Confusa	65%	35
f) Poco confiable	7%	4



### INTERPRETACIÓN:

Entre el 4% y el 6% de encuestados califican a la información recibida por parte de los boletines como oportuna, clara y confiable. Por otro lado, entre el 7% y 65% consideran que la información de éstos es inoportuna, confusa y poco confiable.

a) Oportuna	17%	9
b) Clara	7%	4
c) Confiable	13%	7
d) Inoportuna	13%	7
e) Confusa	56%	30
f) Poco confiable	2%	1

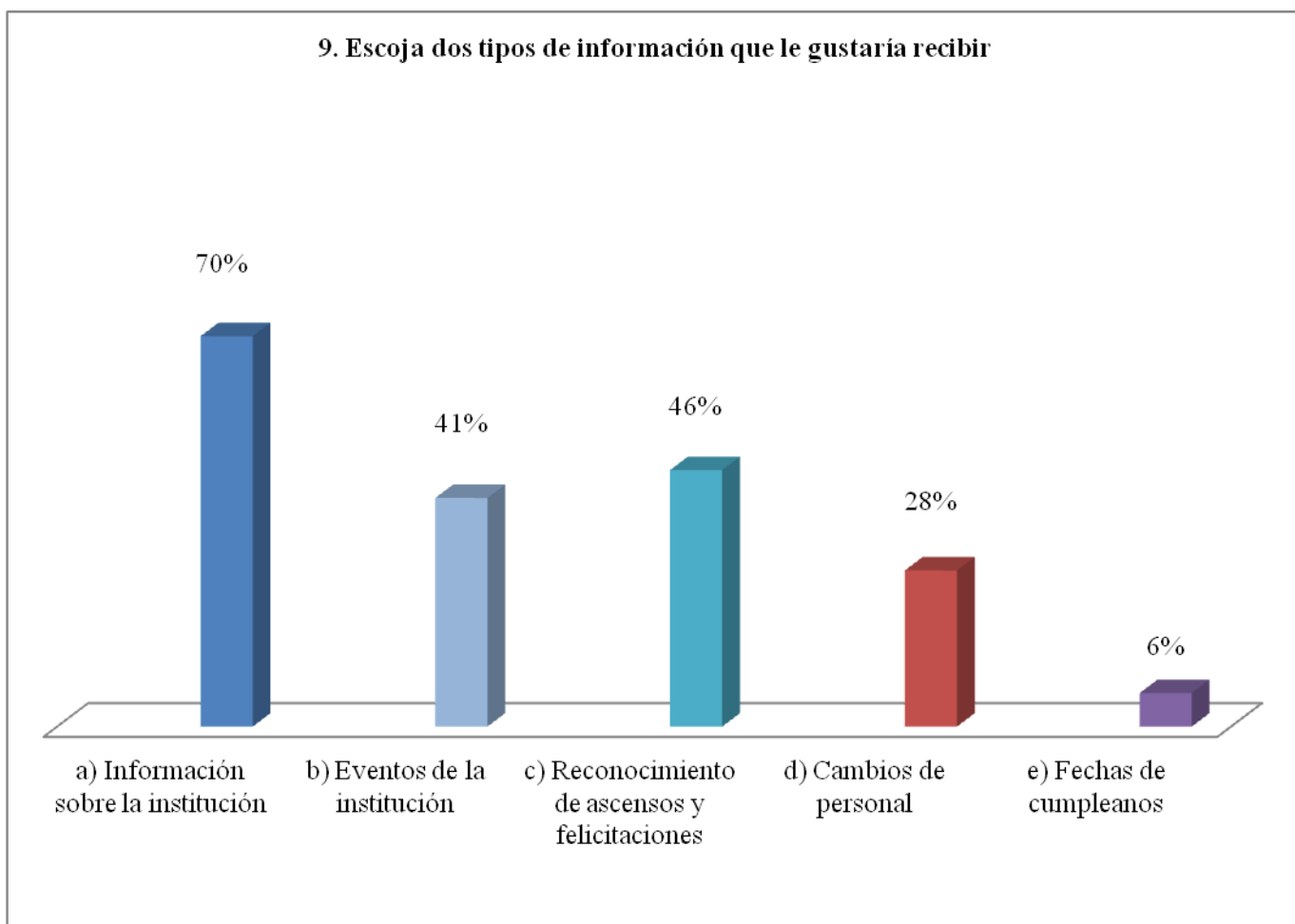


### INTERPRETACIÓN:

Entre el 7% y 17% de los encuestados califican a la información recibida a través de la página web como oportuna, clara y confiable. Por otro lado, entre el 2% y el 56% la califican como inoportuna, confusa y poco confiable. Según los resultados, se refleja que se debería mejorar la información de dicha herramienta para que los empleados estén completamente informados sobre la institución.

### 9. Escoja dos tipos de información que le gustaría recibir

a) Información sobre la institución	70%	38
b) Eventos de la institución	41%	22
c) Reconocimiento de ascensos y felicitaciones	46%	25
d) Cambios de personal	28%	15
e) Fechas de cumpleaños	6%	3

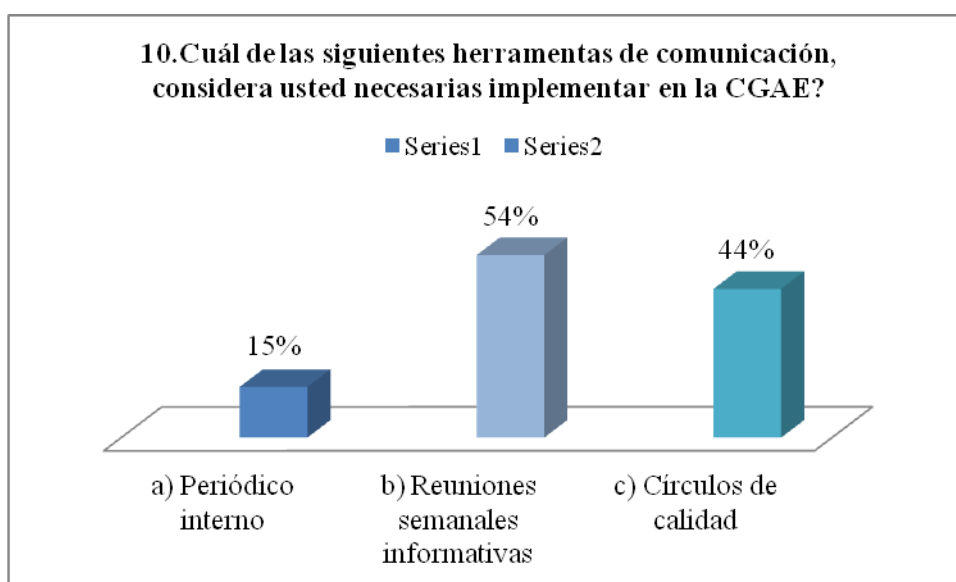


### INTERPRETACIÓN:

El 41% y 70% del personal encuestado le gustaría recibir información acerca de eventos de la institución e información de la misma, mientras que el 46% prefiere recibir información sobre reconocimientos de ascensos y felicitaciones, el 28% acerca de los cambios de personal y por el contrario el 6% le gustaría recibir información de las fechas de cumpleaños de los miembros de la institución.

### 10.¿Cuál de las siguientes herramientas de comunicación, considera usted necesarias implementar en la CGAE?

a) Periódico interno	15%	8
b) Reuniones semanales informativas	54%	29
c) Círculos de calidad	44%	24



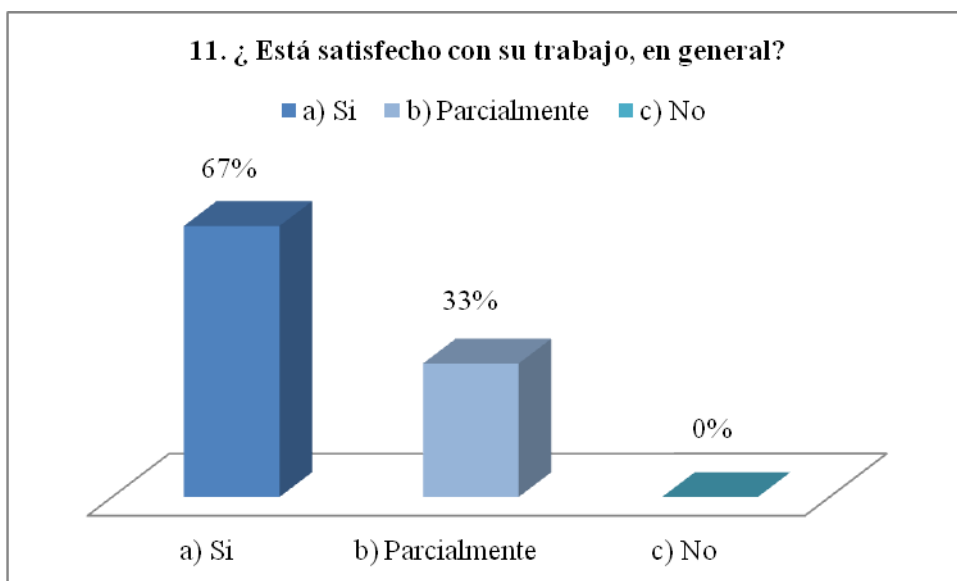
### INTERPRETACIÓN:

El 54% de encuestados considera que deberían tener reuniones semanalmente, el 44% piensa que se debería implementar círculos de calidad y el 15% restante cree que se debería elaborar un periódico interno de la CGAE.

## **Clima laboral:**

### **11. ¿Está satisfecho con su trabajo, en general?**

a) Si	67%	36
b) Parcialmente	33%	18
c) No	0%	0

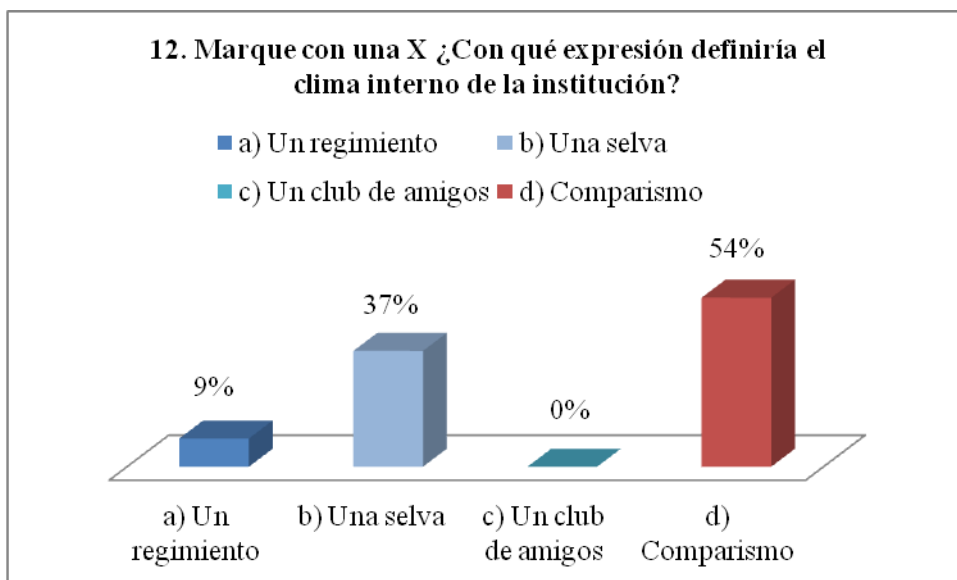


### **INTERPRETACIÓN:**

El 67% del personal encuestado está satisfecho con su trabajo, mientras que el 33% está parcialmente satisfecho. Para que todo el personal se sienta satisfecho con su trabajo, se debería mejorar inmediatamente el clima laboral de la institución.

**12. Marque con una X ¿Con qué expresión definiría el clima interno de la institución?**

a) Un regimiento	9%	5
b) Una selva	37%	20
c) Un club de amigos	0%	0
d) Compañerismo	54%	29



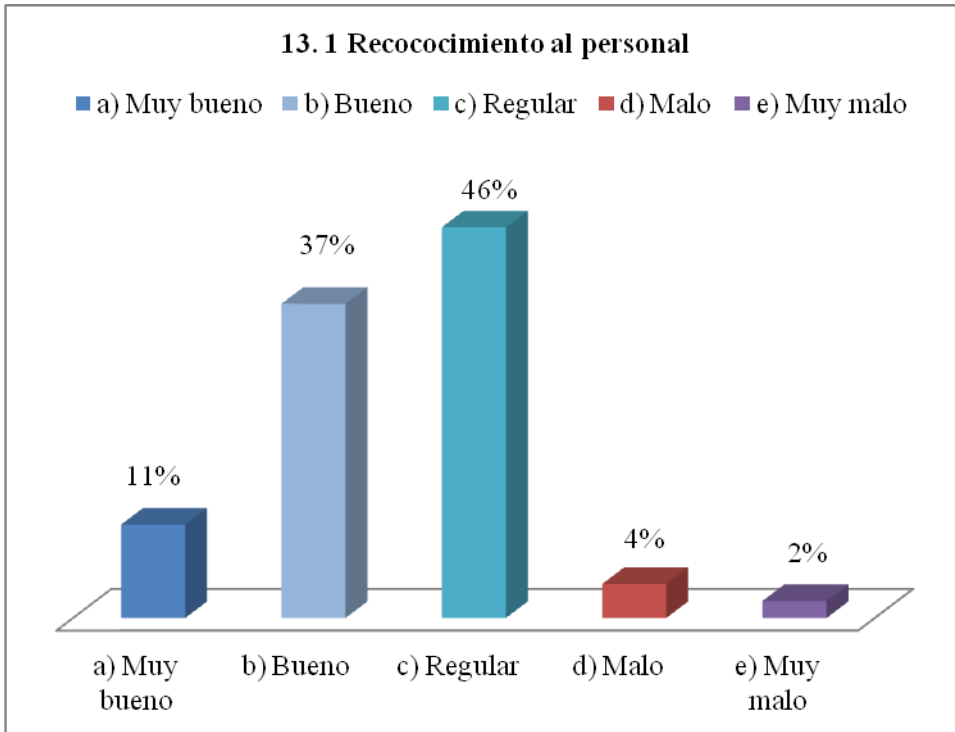
**INTERPRETACIÓN:**

El 54% del total de encuestados define al clima interno de la CGAE como un ambiente de compañerismo, el 37% como una selva y el 9% como un regimiento.



**13.¿Qué calificación le daría al clima interno que existe en la institución, en cuanto a?**

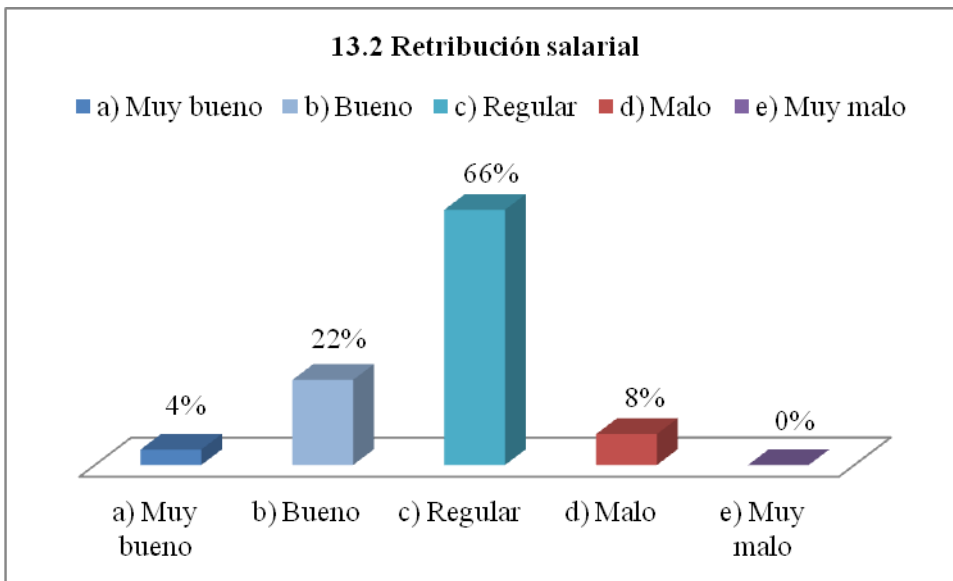
a) Muy bueno	11%	6
b) Bueno	37%	20
c) Regular	46%	25
d) Malo	4%	2
e) Muy malo	2%	1



**INTERPRETACIÓN:**

El 48% del personal encuestado se encuentra satisfecho con el reconocimiento que se otorga al personal en sus funciones, mientras que el 52% no.

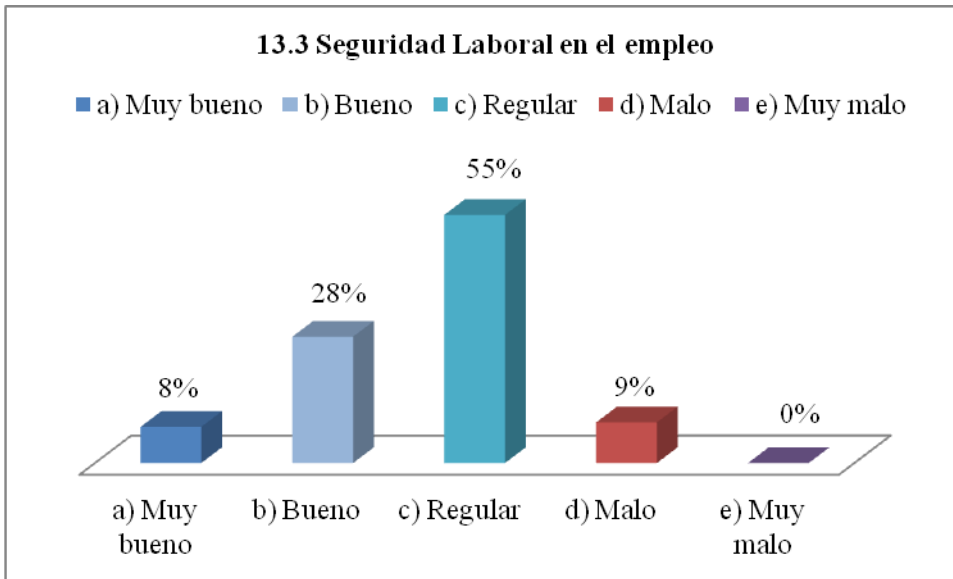
a) Muy bueno	4%	2
b) Bueno	22%	12
c) Regular	66%	36
d) Malo	8%	4
e) Muy malo	0%	0



**INTERPRETACIÓN:**

El 26% de encuestados se encuentran satisfechos con la retribución salarial que reciben, mientras que el 74% no se encuentra satisfecho.

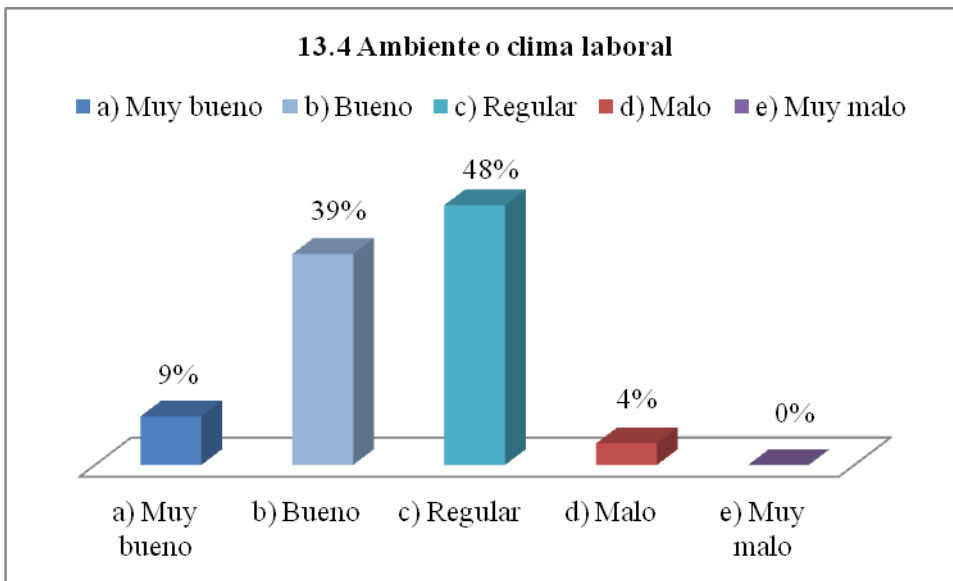
a) Muy bueno	8%	4
b) Bueno	28%	15
c) Regular	55%	30
d) Malo	9%	5
e) Muy malo	0%	0



**INTERPRETACIÓN:**

El 36% de encuestados consideran que existe una buena seguridad laboral dentro de la CGAE, por el contrario el 64% no se encuentra satisfecho.

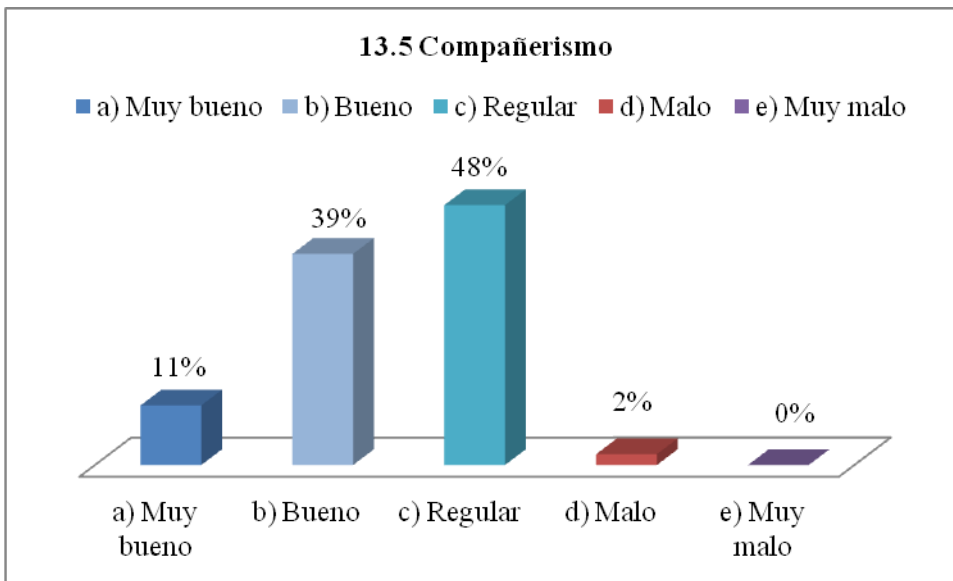
a) Muy bueno	9%	5
b) Bueno	39%	21
c) Regular	48%	26
d) Malo	4%	2
e) Muy malo	0%	0



**INTERPRETACIÓN:**

El 48% del total de encuestados se encuentran satisfechos con el clima laboral de la CGAE, por el contrario el 52% no se encuentra satisfecho con el mismo.

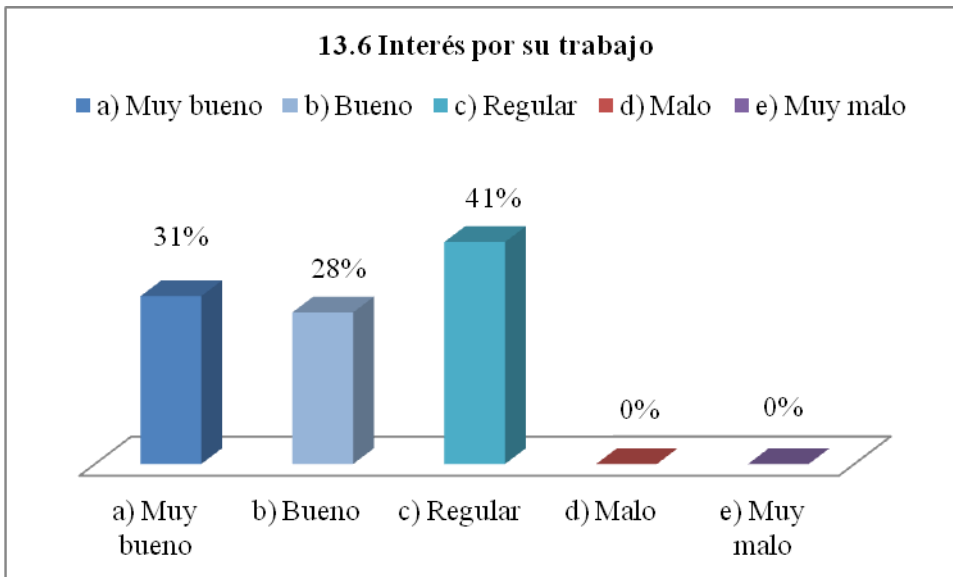
a) Muy bueno	11%	6
b) Bueno	39%	21
c) Regular	48%	26
d) Malo	2%	1
e) Muy malo	0%	0



**INTERPRETACIÓN:**

El 50% del total de encuestados consideran que existe un buen nivel de compañerismo, mientras que el otro 50% opina que no hay compañerismo en la institución.

a) Muy bueno	31%	17
b) Bueno	28%	15
c) Regular	41%	22
d) Malo	0%	0
e) Muy malo	0%	0



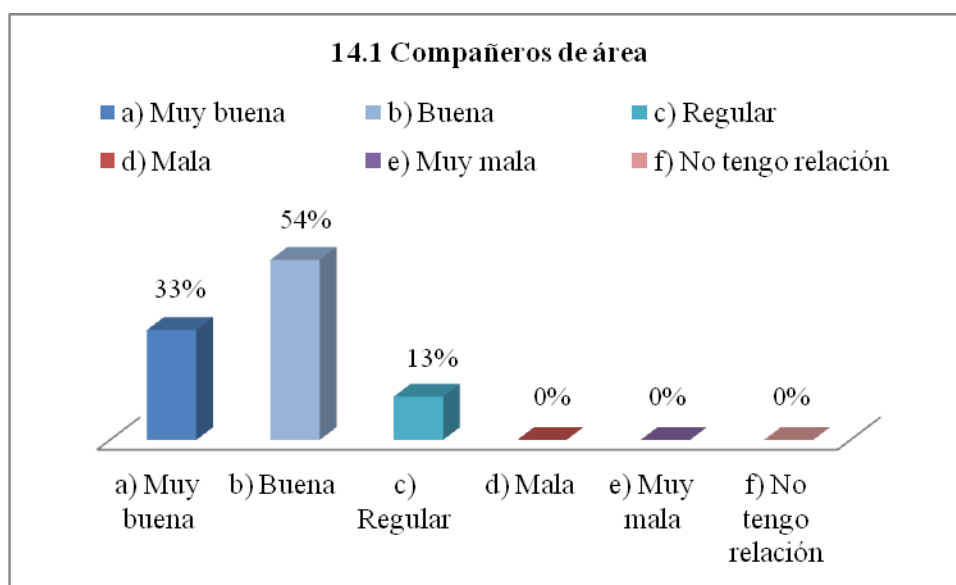
**INTERPRETACIÓN:**

El 59% de encuestados considera que el interés de la CGAE por el trabajo del resto del personal es bueno, mientras que el 41% opina que no existe interés.

## Relaciones laborales:

### 14. Califique su relación con:

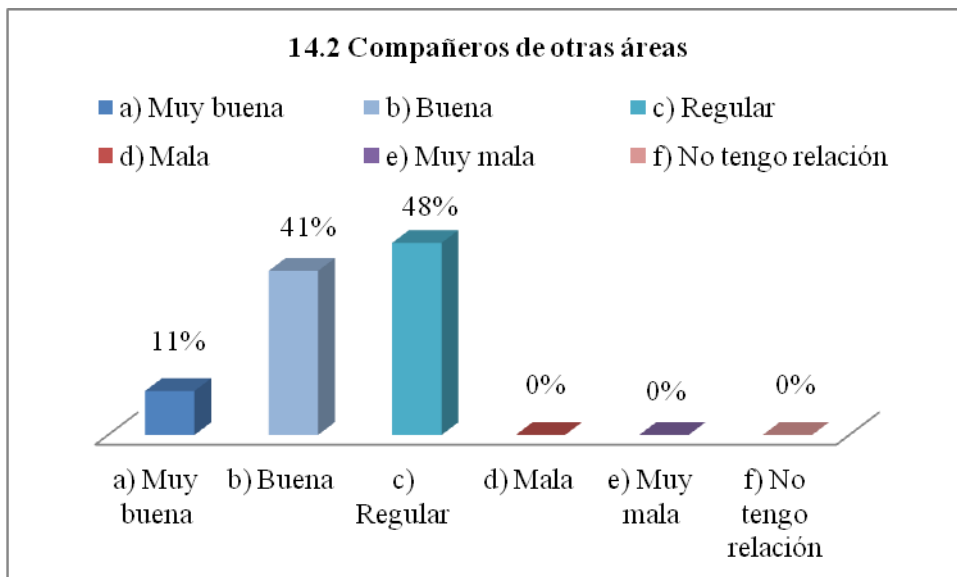
a) Muy Buena	33%	18
b) Buena	54%	29
c) Regular	13%	7
d) Mala	0%	0
e) Muy mala	0%	0
f) No tengo relación	0%	0



### **INTERPRETACIÓN:**

El 87% del total de encuestados mantienen una buena relación con sus compañeros de área, al contrario del 13% que mantiene una relación regular con los mismos.

a) Muy buena	11%	6
b) Buena	41%	22
c) Regular	48%	26
d) Mala	0%	0
e) Muy mala	0%	0
f) No tengo relación	0%	0

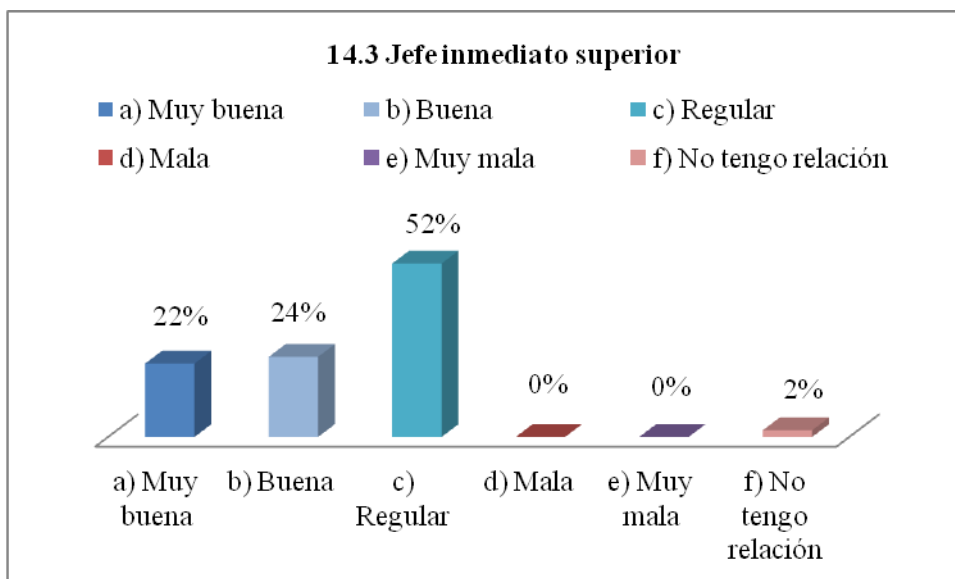


### **INTERPRETACIÓN:**

El 52% de encuestados mantienen una buena relación con sus compañeros de otras áreas, mientras que el 48% mantiene una relación regular con los mismos.



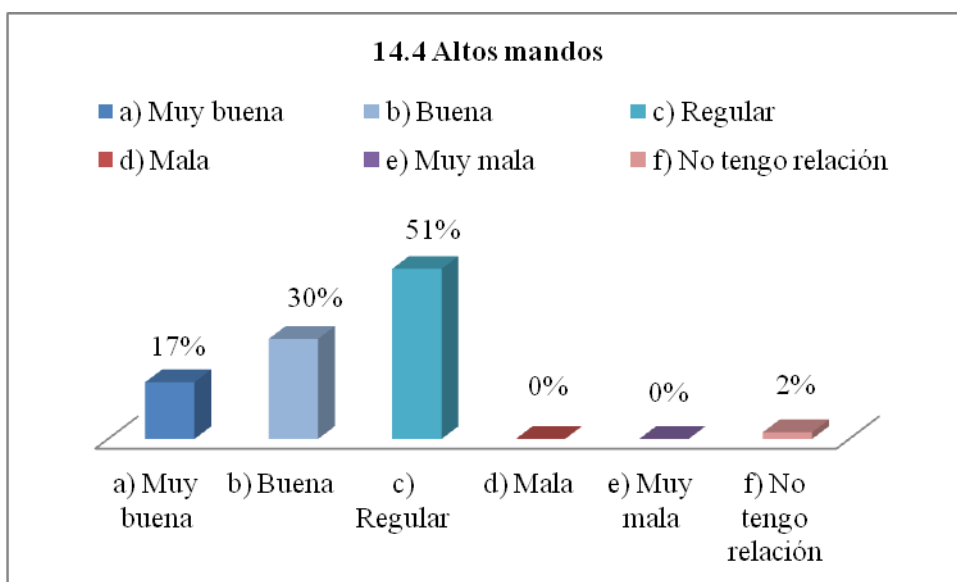
a) Muy buena	22%	12
b) Buena	24%	13
c) Regular	52%	28
d) Mala	0%	0
e) Muy mala	0%	0
f) No tengo relación	2%	1



### **INTERPRETACIÓN:**

El 46% del personal encuestado mantiene una buena relación con su jefe inmediato superior, mientras que el 52% tiene una relación regular con el mismo, en tanto que el 2% no tiene ningún tipo de relación. Para que exista una excelente relación con el jefe inmediato debe existir a más de respeto una comunicación horizontal donde los empleados sepan que pueden opinar en asuntos de la institución.

a) Muy buena	17%	9
b) Buena	30%	16
c) Regular	51%	28
d) Mala	0%	0
e) Muy mala	0%	0
f) No tengo relación	2%	1

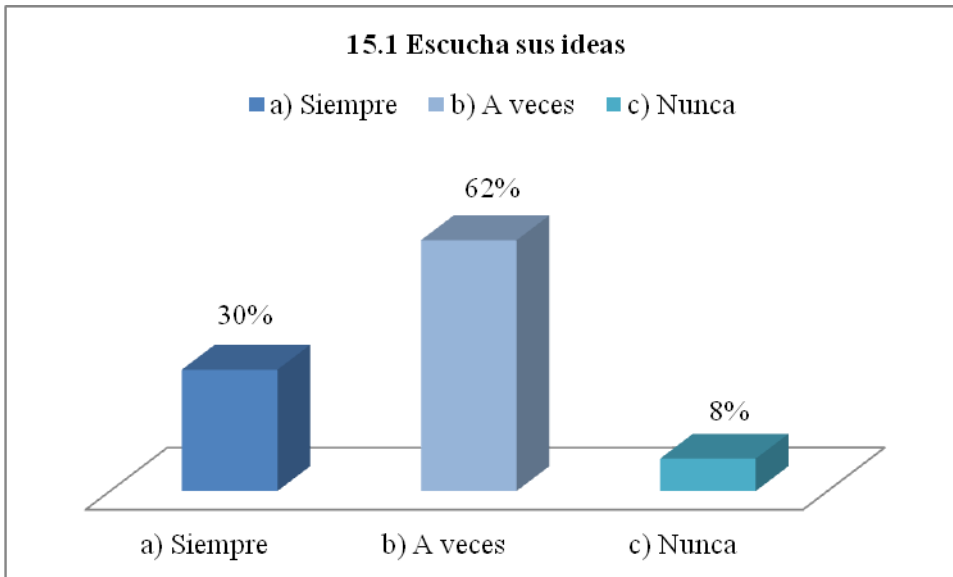


### INTERPRETACIÓN:

El 47% del total de encuestados tienen una buena relación con los altos mandos de la institución, al contrario del 51% que mantiene una relación regular con los mismos, en tanto que el 2% no presenta ningún tipo de relación.

### 15. ¿Cuál es la frecuencia con la que su jefe inmediato superior?

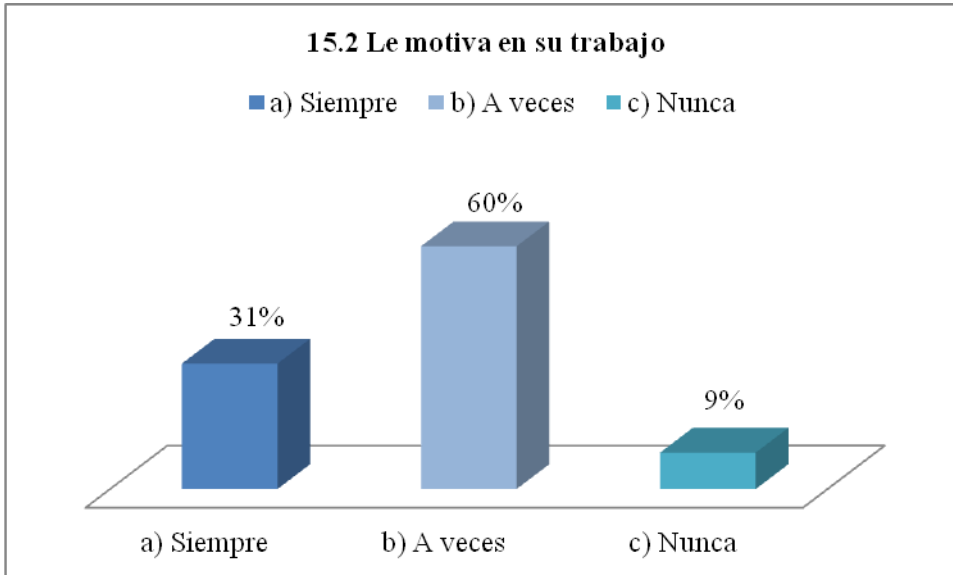
a) Siempre	30%	16
b) A veces	62%	34
c) Nunca	8%	4



#### INTERPRETACIÓN:

El 30% de encuestados considera que su jefe inmediato superior siempre escucha sus ideas, el 62% piensa que a veces y el 8% cree que nunca lo hace. Se refleja que no existe una atención adecuada para cada uno de los empleados por parte de los jefes.

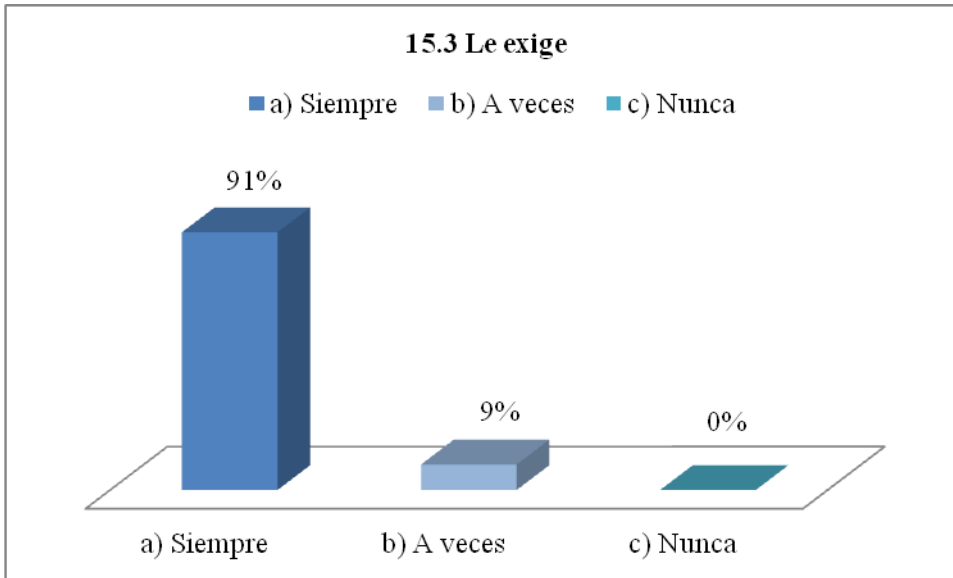
a) Siempre	31%	17
b) A veces	60%	32
c) Nunca	9%	5



**INTERPRETACIÓN:**

El 31% de encuestados creen que su jefe inmediato superior siempre les motiva en el trabajo, el 60% piensa que en ocasiones y el 9% opina que nunca le motiva. Para que todo el personal sienta que el jefe inmediato superior le motiva en su trabajo, se debería buscar estrategias para motivar al empleado en todo ocasión, ya que un empleado contento, trabaja y rinde mejor.

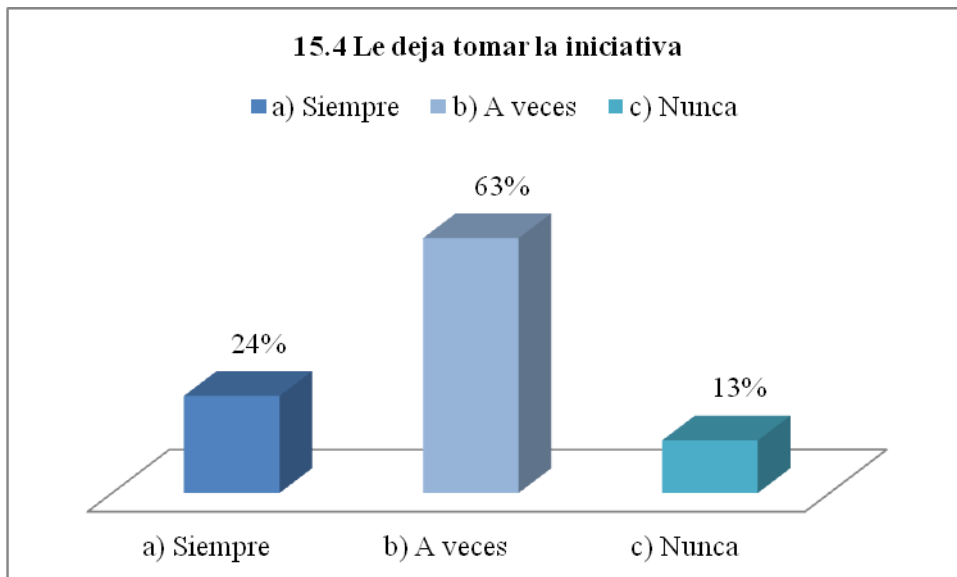
a) Siempre	91%	49
b) A veces	9%	5
c) Nunca	0%	0



**INTERPRETACIÓN:**

El 91% de encuestados consideran que su jefe inmediato siempre les exige, mientras que por otro lado el 9% manifiesta que no le exige.

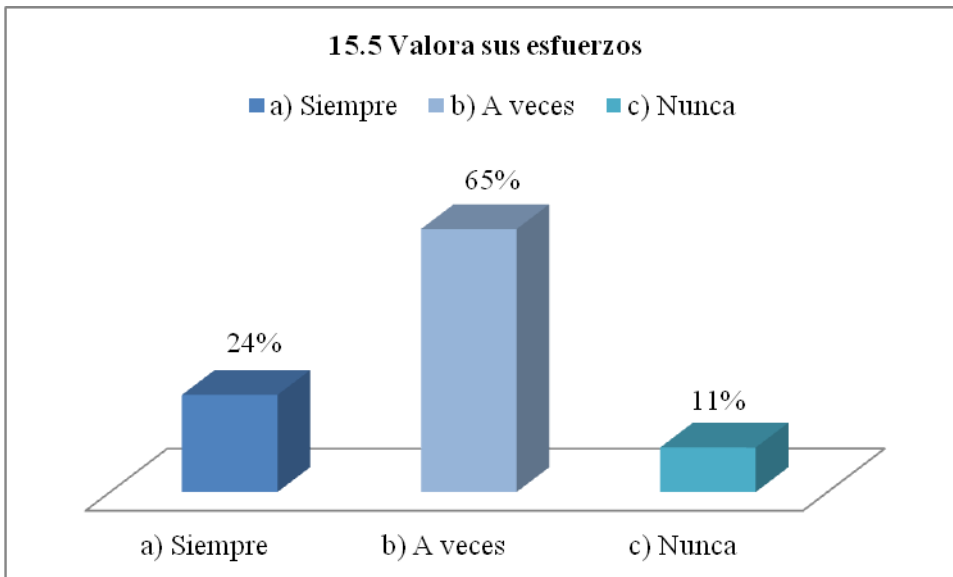
a) Siempre	24%	13
b) A veces	63%	34
c) Nunca	13%	7



**INTERPRETACIÓN:**

El 24% de encuestados piensan que su jefe inmediato siempre les deja tomar la iniciativa, el 63% manifiesta que a veces y el 13% cree que nunca.

a) Siempre	24%	13
b) A veces	65%	35
c) Nunca	11%	6



### **INTERPRETACIÓN:**

El 24% del personal encuestado manifiesta que su jefe inmediato superior siempre valora sus esfuerzos, el 65% piensa que en ocasiones y el 11% considera que nunca valora lo los esfuerzos que realiza.

## Entrevistas

### ENTREVISTA A MÓNICA TOBAR JEFE DE LOGÍSTICA

- **Silvia:** Buenas tardes, estamos con Mónica Tobar jefe de logística de la Coordinación General de Administración Escolar
- **Silvia :** **¿Considera que la comunicación en las organizaciones es importante?**
- **Mónica Tobar:** Buenas tardes Silvia, bueno yo creo que la comunicación en todas partes es importante no solamente en las organizaciones de hecho todos los seres humanos nos relacionamos a través de eso. Ahora dentro de las organizaciones es importante en la medida en la que se pueda informar, incluso pedir información a través de ciertos mecanismos y ciertas herramientas que nos permitan que esto actúe de mejor manera y que todas las personas involucradas dentro de un proceso, dentro de un equipo sepan hacia donde nos dirigimos. La falta de comunicación puede en algunos momentos desvirtuar o puede alejar del objetivo central.
- **Silvia:** **¿Cree usted que la comunicación que se maneja en La Coordinación General de Administración Escolar del Ministerio de educación de Quito es la apropiada?**
- **Mónica Tobar:** Bueno respecto a la comunicación, yo creo que ha sido elemental y fundamental como se ha llevado a cabo hasta ahora, sin embargo creo que puede haber mejorías y no solamente en el Ministerio de Educación y la CGAE sino a nivel de todas las entidades públicas implementar un sistema de comunicación que permita que la información sea más fluida y pueda llegar a todos los actores y para que todos sepamos los que tengamos que hacer.
- **Silvia:** **¿Qué opina acerca de la implementación de un departamento de comunicación? Cree que ayudaría al desarrollo de la institución?**
- **Mónica Tobar:** Bueno la implementación de los departamentos de comunicación es algo muy importante dentro de cualquier organización ya sea pública o privada pero claro el sector privado nos ha demostrado que la implementación de estas herramientas ayudan a que las personas primero sepan lo que tienen que hacer y segundo se sientan más comprometidas con las actividades que se realiza.



- **Silvia:** **¿En cuanto a las herramientas de comunicación, cuál es la que más utiliza?**
- **Mónica Tobar:** Las que más utilizan dentro del Ministerio y la Coordinación General son los correos electrónicos (mail interno) y la comunicación oral. Ahora, el gobierno implemento un programa que se llama Quipux y este programa nos ayuda a enviar informaciones oficiales y formales para comunicarse o bien dentro de la misma organización o en las otras organizaciones con las que se tiene relación.
- **Silvia:** **¿Le parece que se podría mejorar esta herramienta de comunicación, de qué forma?**
- **Mónica Tobar:** Haber me parece que las herramientas de comunicación del sector privado son súper fundamentales y creo que se debería tomar en consideración, por ejemplo dentro de la misma institución como Ministerio de Educación, a mí se me ocurre tener un programa de un intranet que pueda facilitar esta comunicación, a la vez que exista un departamento de comunicaciones internas y comunicaciones externas. Comunicación interna por ejemplo yo como jefe de operaciones, comunicar a todo mi equipo lo que vamos hacer pero teniendo un departamento de comunicaciones internas y externas ese departamento me ayude emitiendo ciertas cosas y que trabaje con clientes internos y externos a la vez.
- **Silvia:** **¿Qué información es la que más llama su atención? ¿Por qué medio le gustaría que llegue esa información?**
- **Mónica Tobar:** La información bueno a nivel de departamentos es mucho tipo de información. Todo información que se refiere a logística el Ministerio a través de otras dependencias nos piden ciertas cosas y entonces lo fundamental seria que esta información nos llegue a través de un intranet, a través de algo que sea solo interno para nosotros si bien existe el Quipux , no es una herramienta muy dinámica ni muy amigable es un correo electrónico. Una herramienta que sea más interactiva en donde yo pueda mandar información relevante. Me parece más interactivo crear un intranet o un departamento donde se emitan estas comunicaciones.

- **Silvia:** ¿La información brindada por la institución es Oportuna, Clara y confiable?
- **Mónica Tobar:** Oportuna y clara sí, bueno yo creo que también diría que confiable el problema es que como no hay un filtro formal lo que provoca es que pueda prestarse a varias interpretaciones o que no sea información formal de lo que está pasando. Entonces claro a mi me parece, que hay herramientas, en donde la información es muy oportuna. Porque a veces se pasa informar algo a alguien y no se puede informar oralmente a todo el mundo. Es por eso, que se debe tener una herramienta y mas que una herramienta una persona que opera la misma y tenga estrecha relación con toda la institución,
- **Silvia:** ¿Considera que se debería implementar nuevas herramientas de comunicación?
- **Mónica Tobar:** Si por supuesto yo creo que en el sector publico lo que mas hace falta es eso.
- **Silvia:** ¿Qué opina usted acerca del clima interno que existe en la institución?
- **Mónica Tobar:** Bueno como institución, como todo el Ministerio no te podría hablar pero como Coordinación hay un clima basta bueno yo creo que eso se debe a que se trabaja con gente joven, gente abierta. Me parece que esto hace que el clima cambie y se oxigene de algún manera.
- **Silvia:** ¿Alguna vez han reconocido públicamente su buen trabajo, en cuanto a la labor que realiza en la CGAE?
- **Mónica Tobar:** Bueno tengo aquí un mes y medio así no podría responder eso todavía
- **Silvia:** ¿Cree usted que el trabajo que realiza es interesante?
- **Mónica Tobar:** Bueno yo pienso que cada cual sabe que es lo que le gusta hacer. Entonces ahora yo siento que estoy en el lugar donde tengo que estar. Trabajando, para que no sea interesante el trabajo, sino que sea interesante lo que yo hago, para poder aportar en la Coordinación.
- **Silvia:** Muchas gracias Mónica
- **Mónica Tobar:** De nada Silvia.

## ENTREVISTA A VERÓNICA GUEVARA- JEFE DE OPERACIONES

- **Silvia:** Buenas tardes, estamos con Verónica Guevara jefe de operaciones de la Coordinación General de Administración Escolar.
- **Silvia:** **¿Considera que la comunicación en las organizaciones es importante?**
- **Verónica Guevara:** Buenas tardes Silvia en mi opinión creo que la comunicación es elemental en todo momento. Hoy en día tanto las empresas con fines de lucro y sin fines de lucro están buscando profesionales que les ayuden a mejorar la comunicación externa e interna de las mismas.
- **Silvia:** **¿Cree usted que la comunicación que se maneja en La Coordinación General de Administración Escolar del Ministerio de educación de Quito es la apropiada?**
- **Verónica Guevara:** Con respecto a la comunicación que se maneja en la CGAE creo que se debería poner más énfasis a los aspectos intangibles como es manejar correctamente la comunicación, usando adecuadamente las herramientas y canales para transmitir información y comunicarse con todos los empleados de la institución de forma clara y precisa.
- **Silvia:** **¿Qué opina acerca de la implementación de un departamento de comunicación? Cree que ayudaría al desarrollo de la institución?**
- **Verónica Guevara:** Claro yo creo que con la ayuda de profesionales en este ámbito, existiría una comunicación horizontal y todos los empleados se informarían de las actividades de la institución y se evitaría malos entendidos.
- **Silvia:** **¿En cuanto a las herramientas de comunicación, cuál es la que más utiliza?**
- **Verónica Guevara:** Las que más utilizan en la Coordinación General son los correos electrónicos (mail interno) y el Quipux el cual es un herramienta que el gobierno implemento recientemente para enviar u obtener información de la misma entidad o de las que tiene relación.
- **Silvia:** **¿Le parece que se podría mejorar esta herramienta de comunicación, de qué forma?**

- **Verónica Guevara:** En mi opinión creo que se debería implementar nuevas herramientas de comunicación como es el intranet, también que se realicen círculos de calidad y reuniones semanales para que todos estemos completamente informados y podamos resolver rápidamente cualquier inconveniente.
- **Silvia: ¿Qué información es la que más llama su atención? ¿Por qué medio le gustaría que llegue esa información?**
- **Verónica Guevara:** Me gustaría que la información sobre la CGAE, me la envíen por un intranet, ya que el Quipux no es una herramienta tan dinámica.
- **Silvia: ¿La información brindada por la institución es Oportuna, Clara y confiable?**
- **Verónica Guevara:** Yo creo que la información brindada por la CGAE mejoraría de sobremanera si existiera un canal adecuado de comunicación. de esta manera la información que se difundiría sería concreta, precisa y no llevaría a malos entendidos.
- **Silvia: ¿Considera que se debería implementar nuevas herramientas de comunicación?**
- **Verónica Guevara:** Claro, yo creo que en el sector público se debería implementar más herramientas de comunicación como lo hace el sector privado que saben que la comunicación es de suma importancia para el crecimiento de las organizaciones.
- **Silvia: ¿Qué opina usted acerca del clima interno que existe en la institución?**
- **Verónica Guevara:** Creo que existe un clima laboral bueno ya que la mayoría de miembros de la institución son abiertos al cambio y a sugerencias.
- **Silvia: ¿Alguna vez han reconocido públicamente su buen trabajo, en cuanto a la labor que realiza en la CGAE?**
- **Verónica Guevara:** Claro, es fundamental reconocer el trabajo de otros ya que es una manera de motivar al personal.
- **Silvia: ¿Cree usted que el trabajo que realiza es interesante?**
- **Verónica Guevara:** Si, estoy muy contenta de trabajar aquí, además de que cada día aprendo más con la ayuda de mis compañeros.
- **Silvia:** Muchas gracias Vero
- **Verónica Guevara:** De nada Silvi.

## **ENTREVISTA A ROBERTO PAZMINO**

- **Silvia:** Buenas tardes, estamos con Roberto Pazmiño jefe general de la Coordinación General de Administración Escolar.
- **Silvia:** **¿Considera que la comunicación en las organizaciones es importante?**
- **Roberto Pazmiño:** Buenas tardes Silvia para mí la comunicación es esencial tanto en la vida diaria como en la vida empresarial, pero para poder tener una excelente comunicación se debe saber manejarla, utilizando adecuadamente los canales y herramientas comunicacionales.
- **Silvia:** **¿Cree usted que la comunicación que se maneja en La Coordinación General de Administración Escolar del Ministerio de educación de Quito es la apropiada?**
- **Roberto Pazmiño:** Con lo que respecta a la comunicación de la CGAE en mi opinión, creo que si es buena pero siempre hace falta la presencia de un profesional en comunicación, que sepa manejar las herramientas comunicacionales y además pueda difundir la información correctamente a todos los empleados de la institución.
- **Silvia:** **¿Qué opina acerca de la implementación de un departamento de comunicación? Cree que ayudaría al desarrollo de la institución?**
- **Roberto Pazmiño:** Por supuesto, un departamento de comunicación nos ayudaría mucho, el solo hecho de tener profesionales en comunicación nos ayudaría a optimizar a la misma, usando correctamente las herramientas, flujos y canales comunicacionales.
- **Silvia:** **¿En cuanto a las herramientas de comunicación, cuál es la que más utiliza?**
- **Roberto Pazmiño:** Las que más utilizo son los correos electrónicos (mail interno), el Quipux y cuando se desarrollan reuniones la comunicación verbal.
- **Silvia:** **¿Le parece que se podría mejorar esta herramienta de comunicación, de qué forma?**
- **Roberto Pazmiño:** Para mí Silvia, creo que se debería mejorar las herramientas ya existentes y desarrollar nuevas herramientas para que la comunicación sea más clara y precisa.

- **Silvia: ¿Qué información es la que más llama su atención? ¿Por qué medio le gustaría que llegue esa información?**
- **Roberto Pazmiño:** Me encantaría que la información sobre la CGAE, me la manden por una nueva herramienta de comunicación como es el intranet, ya que el intranet tiene varias aplicaciones que nos serviría de mucho. También realizar círculos de calidad y elaborar un periódico solo con información de la CGAE. De esta manera los empleados estarían más informados.
- **Silvia: ¿La información brindada por la institución es Oportuna, Clara y confiable?**
- **Roberto Pazmiño:** Para mí, la información brindada por la CGAE es buena pero se debería mejorarla usando las herramientas y canales adecuados de comunicación.
- **Silvia: ¿Considera que se debería implementar nuevas herramientas de comunicación?**
- **Roberto Pazmiño:** Si, me parece indispensable implementar nuevas herramientas comunicacionales como el intranet, círculos de calidad y también creo que es de suma importancia diseñar un periódico, ya que de esta manera todos estarían completamente informados.
- **Silvia: ¿Qué opina usted acerca del clima interno que existe en la institución?**
- **Roberto Pazmiño:** Creo que el ambiente laboral es muy bueno ya que la mayoría de los miembros que conformamos la CGAE, estamos abiertos al cambio.
- **Silvia: ¿Alguna vez han reconocido públicamente su buen trabajo, en cuanto a la labor que realiza en la CGAE?**
- **Roberto Pazmiño:** Claro.
- **Silvia: ¿Cree usted que el trabajo que realiza es interesante?**
- **Roberto Pazmiño:** Bueno yo como jefe general, alto mando de la CGAE, estoy contento con mi trabajo. Tengo muchas responsabilidades, pero al mismo tiempo estas responsabilidades son un reto para mí.
- **Silvia:** Muchas gracias Roberto
- **Roberto Pazmiño:** De nada Silvia.

#### **4.10 Resultados de las Encuestas y Entrevistas.**

##### **Encuestas.**

##### **Problemas existentes:**

- En cuanto a la cultura corporativa, no existe una correcta difusión ni identificación de la misma.
- El personal de la CGAE considera que la comunicación que recibe es regular, ya que no existen personas especializadas ni procesos adecuados para difundir correctamente la información de la institución. En ese sentido, cuanto mejor informados estén los empleados, menos probabilidades hay de que divulguen información errónea de la misma.
- En relación a las herramientas de comunicación, las que se deberían mejorar son: las carteleras, afiches, boletines y la página web, ya que la información de las mismas es confusa, poco confiable, inoportuna y desactualizada.
- De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas, el personal de la CGAE cree que falta mejorar aspectos del clima interno como son: el reconocimiento al personal, la retribución salarial, seguridad laboral, ambiente o clima laboral y el interés por el trabajo de todos los empleados que conforman la institución.
- Las relaciones laborales que tienen los empleados con el jefe inmediato superior y altos mandos no son las esperadas. Es por eso que se debería promover a una comunicación bidireccional, donde los empleados tengan la oportunidad de intervenir en procesos de decisión, sintiendo que su participación afecta favorablemente a la organización.

### **Aspectos positivos.**

- Todos los empleados de la CGAE, consideran que es de suma importancia manejar correctamente la comunicación en una institución.
- Las herramientas de comunicación más utilizadas en la CGAE son: el mail interno (zymbra), servicio web (quipux), ya que dichas herramientas cuentan con información oportuna, clara y confiable.
- Las reuniones semanales también cuentan con información oportuna, clara y confiable pero de acuerdo a los resultados de las encuestas los miembros de la CGAE desean que éstas se las realice semanalmente para informarse con más frecuencia, discutir cualquier asunto de controversia y plantear soluciones a los problemas de forma inmediata.
- En cuanto al clima laboral la mayoría de empleados de la CGAE están satisfechos con su trabajo y definen al clima interno de la institución como un ambiente de compañerismo.



## **Entrevistas.**

### **Conclusiones de las entrevistas:**

- Los altos mandos de la CGAE, consideran que la comunicación es esencial en todo momento, tanto en la vida diaria como en la vida empresarial.
- También piensan que se debería optimizar la comunicación, implementando un departamento con profesionales en este ámbito. Los mismos que ayudarían a reforzar las herramientas ya existentes y a elaborar nuevas, como es el intranet, círculos de calidad y periódico interno.
- Opinan que todas las herramientas comunicacionales permitirán difundir correctamente los mensajes, integrar las funciones administrativas, cuidar la imagen interna y externa de la CGAE, evitar mal entendidos y de esta manera mejorar el clima interno de la CGAE, ya que todos estarán abiertos al cambio y a trabajar en equipo.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5. DISEÑO DE UN MODELO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA OPTIMIZAR LA COMUNICACIÓN, CASO: COORDINACIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA CIUDAD DE QUITO.**

##### **5.1. Introducción.**

Cuando se habla de comunicación en las organizaciones, se refiere, en muchos casos, a un campo que no ha sido bien delimitado, con un grado alto de intrusismo profesional, con una metodología no demasiado clara. La empresa dedicada a la Comunicación Empresarial debe ser una entidad formada por profesionales de la Información dedicados a suministrar información y crear estados de opinión sobre las empresas, personas o Instituciones que solicitan sus servicios.

Con el diseño de un modelo de comunicación interna, se podrá optimizar a la comunicación dentro de la Coordinación General de Administración Escolar del Ministerio de Educación de la ciudad de Quito.

Se implementará una estructura organizativa y comunicacional, para informar, persuadir y motivar al público objetivo de la CGAE sobre la importancia que conlleva manejar correctamente los procesos y herramientas de comunicación dentro de una organización o entidad. Además, de optimizar aspectos del clima laboral tales como: reconocimiento al personal, retribución salarial, seguridad laboral, ambiente laboral e interés por el trabajo.

## 5.2. Análisis FODA.

**Tabla 26: Análisis FODA**

<b>F.O.D.A</b>	
<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forma parte del Ministerio de Educación.</li> <li>- Acuerdos interinstitucionales para la política de seguridad alimenticia.</li> <li>- Participación activa de los padres de familia y profesores para el funcionamiento de la institución en las escuelas.</li> <li>- Distribuye productos netamente nacionales a niños y niñas del país.</li> <li>- El personal se siente satisfecho con lo que hace.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de conocimiento de la importancia de la comunicación en la Coordinación General de Administración Escolar.</li> <li>- Manejo inadecuado de las herramientas comunicacionales existentes.</li> <li>- Falta de nuevas herramientas de comunicación.</li> <li>- En cuanto a la identidad corporativa, no existe una correcta difusión ni identificación de la misma.</li> <li>- Falta de comunicación entre los jefes superiores y empleados.</li> <li>- La comunicación que recibe el personal de la CGAE es irregular, ya que no existen personas especializadas para difundir correctamente la información.</li> <li>- La información de las carteleras, afiches, boletines y de la página web de la institución es confusa y poco confiable.</li> <li>- Los empleados no se sienten capacitados en el manejo de las herramientas de comunicación.</li> </ul>

<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>AMENAZA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No tiene competencia.</li> <li>- Públicos bien definidos.</li> <li>- Bien vista en la opinión pública.</li> <li>- Brinda apoyo a los niños y niñas del país para mejorar su nivel nutricional e intelectual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos alimenticios internacionales con mayor tecnología.</li> <li>- Crisis económica puede afectar a la distribución de los productos.</li> <li>- Cambio de administración gubernamental.</li> <li>- Especulación en productos de necesidad básica.</li> </ul>

Elaborado por: Silvia Yépez

## **5.2. Objetivos.**

### **5.2.1. Objetivo general:**

Diseñar un plan de comunicación interna que permita optimizar la comunicación al 60% en la CGAE del Ministerio de Educación de Quito, a través de un modelo de comunicación interna en el lapso de 18 meses.

### **5.2.2. Objetivos específicos:**

- Informar al público objetivo de la CGAE sobre los procesos y herramientas de comunicación que posee la misma en el lapso de 6 meses.
- Persuadir al público objetivo para que utilicen todas las herramientas de comunicación ya existentes en el lapso de 6 meses.
- Motivar al público objetivo a través de las herramientas de comunicación en el lapso de 6 meses.

**5.3. Matriz operativa de estrategias y tácticas – fase informativa.**

**Tabla 27: Matriz operativa de estrategias**

<b>Objetivo 1</b>			
Informar al público objetivo de la CGAE sobre los procesos y herramientas de comunicación que posee la misma en el lapso de 6 meses.			
<b>Público</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Táctica</b>	<b>Actividad</b>
Jefe superior y altos mandos.	E.1 Difusión de la identidad corporativa.	T.1.1 Desarrollar la filosofía corporativa bien alineada a la estrategia organizacional.	A.1.1 Diseñar un manual corporativo.
		T.1.2 Socializar el manual corporativo.	A.1.2 Realizar reuniones para explicar el manual corporativo a través de equipos audiovisuales.

	<p>E.2 Gestionar espacios de capacitación para que conozcan las funciones y la importancia de las herramientas y procesos de comunicación existentes.</p>	<p>T.2.1 Elaborar nuevas herramientas de comunicación que ayuden a la gestión horizontal de la misma.</p>	<p>A.2.1 Crear un intranet, círculos de calidad y las reuniones realizarlas semanalmente para que el personal se sienta informado completamente.</p>
		<p>T.2.2 Realizar coaching de comunicación.</p>	<p>A.2.1 Desarrollar talleres para entrenar y dirigir a los altos mandos para que sepan manejar las herramientas de comunicación.</p>

Administrativos	E.3 Difusión de la identidad corporativa.	T.3.1 Realizar una inducción.	A.3.1 Utilizar equipos audiovisuales para comunicar lo planificado.
	E.4 Desarrollar acciones de comunicación	T.4.1 Elaborar un curso on line informativo y práctico para que se estimulen sobre la importancia y el manejo de las herramientas y procesos.	A.4.1 A través de la página web de la institución podrán acceder a este curso y al finalizar recibirán un certificado.



<p>Administrativos Empleados de servicio</p>	<p>E.5Fortalecimiento y mejora de las herramientas y procesos de comunicación ya existentes.</p>	<p>T.5.1 Actualización de la información de las carteleras, afiches, boletines y página web.</p> <p>T.5.2Dar mayor funcionalidad a las carteleras.</p>	<p>A.5.1 La información de la cartelera, afiches, boletines y página web tendrá datos acerca de la identidad corporativa y del uso adecuado de las herramientas. Dicha información deberá ser actualizada cada quince días.</p> <p>A.5.1 Se realizará un concurso entre las diversas áreas donde tendrán que elegir una frase motivacional.</p> <p>A.5.2 Al final del mes se determinará la mejor frase y se publicará en las carteleras y página web de la institución.</p>
--	--	--	--

Elaborado por: Silvia Yépez.

Matriz operativa de estrategias y tácticas – fase de persuasión

<b>Objetivo 2</b>			
Persuadir al público objetivo para que utilicen todas las herramientas de comunicación ya existentes en el lapso de 6 meses.			
<b>Público</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Táctica</b>	<b>Actividad</b>
Jefe superior y altos mandos.	E.1 Formar grupos emergentes de comunicación.	T.1.1 Mejorar las herramientas y procesos de comunicación existentes.	A.1.1 La información de las herramientas debe ser actualizada, oportuna y clara.
Administrativos	E.2 Emplear nuevas acciones de comunicación.	T.2.1 Administrar nuevas herramientas de comunicación como el intranet y el periódico interno.	A.2.1 Exponer diversas aplicaciones, información privilegiada y compartir imágenes de las actividades que realiza la institución.

<p>Administrativos</p>	<p>E.2 Emplear nuevas acciones de comunicación.</p>	<p>T.2.2 Utilizar screensavers en la apertura de los computadores.</p>	<p>A.2.2 Diseñar anuncios que aparecerán con la información relevante a las herramientas de comunicación para que utilicen las mismas correctamente.</p>
<p>Empleados de servicio</p>	<p>E.2 Emplear nuevas acciones de comunicación</p>	<p>T.2.3 Envío de mensajes de texto.</p>	<p>A.2.3 La información que se enviará en los mensajes de texto, será acerca del buen manejo de las herramientas, junto con una frase motivadora.</p>

Elaborado por: Silvia Yépez.

Matriz operativa de estrategias y tácticas – fase motivacional

<b>Objetivo 3</b>			
Motivar al público objetivo a través de las herramientas de comunicación en el lapso de 6 meses.			
<b>Público</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Táctica</b>	<b>Actividad</b>
CGAE	E.1 Generar sentido de participación por medio de los grupos emergentes de comunicación.	T.1.1Elaborar un programa de incentivos para lograr su identificación, compromiso y pertenencia con la CGAE.	A.1.1 Proponer la elaboración del programa al departamento de logística que permita premiar con bonos económicos, certificados de buen desempeño o capacitaciones gratuitas en temas de acuerdo a la necesidad de cada individuo.

	<p>E.2.1 Implementación de programas sociales.</p>	<p>T.2.1 Gestionar la creación del departamento del mes donde al finalizar el mismo, el departamento más destacado será visualizado con una fotografía y un reconocimiento.</p>	<p>A.2.1 Realizar una ficha para evaluar a cada área de trabajo que conste con los siguientes aspectos: puntualidad, respeto, honestidad, amabilidad, sinceridad y esfuerzo.</p> <p>A.2.2. Establecer una fecha determinada para tomar la foto a cada departamento.</p> <p>A.2.3 Determinar un sitio visible para poner la fotografía del área del mes. La fotografía estará en la cartelera de la recepción.</p> <p>A.2.4 Si la misma área es nombrada dos veces se le dará un día de media jornada.</p>
--	--	---	---

	<p>E.3 Generar interés en el público objetivo.</p>	<p>T.3.1 Organizar una mañana deportiva.</p>	<p>A.3.1 Establecer el día para la mañana deportiva.</p> <p>A.3.2 Por medio de las herramientas de comunicación se informará a los miembros de la institución sobre la mañana deportiva.</p> <p>A.3.3 Organizar juegos para integrar al personal.</p>
--	--	--	---

		<p>T.3.2 Organizar un almuerzo para todos los miembros de la CGAE 2 veces al año.</p>	<p>A.3.1 Fijar las fechas de los almuerzos.</p> <p>A.3.2 Por medio de las herramientas de comunicación tales como el mail interno, boletines y carteleras se informará a los miembros de la institución sobre este evento.</p>
--	--	---	--

Elaborado por: Silvia Yépez.

#### 5.4. Matriz de evaluación.

**Tabla 28: Matriz de evaluación**

<b>Objetivo</b>	<b>Tipo de objetivo</b>	<b>Mecanismo de evaluación</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Responsable</b>
Informar al público objetivo de la CGAE sobre los procesos y herramientas de comunicación que posee la misma en el lapso de 6 meses.	Informativo	Test piloto  Medición de la exposición del mensaje.	Nivel de aceptación de la propuesta piloto.  Porcentaje del público que capto el mensaje.	Relacionista: Silvia Yépez.
Persuadir al público objetivo para que utilicen todas las herramientas de	Persuasivo	Medición de la percepción del público objetivo.	Grado de satisfacción del público objetivo.	Relacionista: Silvia Yépez



comunicación ya existentes en el lapso de 6 meses.				
Motivar al público objetivo a través de las herramientas de comunicación en el lapso de 6 meses.	Motivacional	Medición de la percepción de las herramientas de comunicación de la CGAE.  Sondeo de utilización	Grado de utilización de herramientas de comunicación	Relacionista: Silvia Yépez

Elaborado por: Silvia Yépez.

5.5. Cronograma de actividades.

Tabla 29: Cronograma de actividades

MES		JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE							
		Semanas(2012)																											
Objetivo 1		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades																													
<b>Público</b>  <b>Jefe superior y altos mandos.</b>	Diseñar un manual corporativo, con la finalidad de que la filosofía corporativa este bien alineada a la estrategia organizacional.	X	X	X	X																								
	Realizar reuniones para explicar el manual corporativo a través de quipos audiovisuales					X	X	X	X																				
	Elaborar nuevas herramientas de comunicación: Crear un intranet, círculos de calidad y las reuniones realizarlas semanalmente para que el personal se sienta informado completamente.								X	X	X																		



	<p>una frase motivacional. Al final del mes se determinará la mejor frase y se publicará en cartelera y página web de la institución.</p>																											
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Elaborado por: Silvia Yépez.

MES		ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
		Semanas(2012)																							
Objetivo 2		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Jefes superior y Altos mandos</b>	Mejorar las herramientas y procesos de comunicación ya existentes: La información de las herramientas debe ser actualizada, oportuna y clara.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X												
	Administrar nuevas herramientas de comunicación como el intranet.													X	X	X	X								
<b>Administrativos</b>	Utilizar screensavers en la apertura de los computadores, con información relevante a las herramientas de comunicación, para que utilicen las mismas correctamente.																	X	X	X	X	X	X	X	X
	Envío de mensajes de texto: La información que se enviará en los mensajes de texto, será acerca del buen manejo de las herramientas, junto con una frase motivadora.																	X	X	X	X	X	X	X	X

Elaborado por: Silvia Yépez.

MES		JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE							
		Semanas(2012)																											
Objetivo 3																													
Actividades		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
CGAE	Elaborar un programa de incentivos para lograr su identificación, compromiso y pertenencia con la CGAE.	X	X	X	X																								
	Gestionar la creación del departamento del mes donde al finalizar el mismo, el departamento más destacado será visualizado con una con una fotografía y un reconocimiento.								X					X				X				X				X			X
	Organizar una mañana deportiva una vez al año.																					X							
	Organizar un almuerzo para todos los miembros de la CGAE 2 veces al año.							X																			X		

Elaborado por: Silvia Yépez.

## 5.6. Presupuesto.

<b>Gastos administrativos</b>	
<b>1 Diseñador</b>	2500
<b>Partida presupuestaria</b>	150
<b>plan mensajes de texto</b>	150
<b>Eventos:</b>	1500
<b>Total:</b>	4300
<b>Gastos imprevistos</b>	
<b>Extras:</b>	200
<b>Total:</b>	4500

Elaborado por: Silvia Yépez.

## 5.7. Conclusiones.

- La Comunicacional Organizacional, cada vez cobra mayor importancia en el mundo empresarial y en la vida diaria. Hoy en día muchas empresas tanto públicas como privadas van incorporando profesionales y departamentos de comunicación, con el fin de optimizar a la misma y cumplir objetivos de manera eficaz.
- Es por esto, que al culminar con el proceso de investigación y la propuesta de este proyecto, se determina que el manejo adecuado de la Comunicación Institucional permite el fortalecimiento de los canales comunicacionales y el clima laboral; además de aumentar el grado de implicación y pertenencia del público interno con la institución.
- De la investigación realizada, se puede establecer que la falta de conocimiento sobre la cultura corporativa es notoria, ya que los empleados no se sienten parte de la misma. Debido a esta situación se debe desarrollar una correcta filosofía corporativa que este alineada a la estrategia organizacional.
- Existen muchas falencias al momento de difundir correctamente la información de la institución, por lo cual se debe utilizar herramientas y estrategias comunicacionales adecuadas para que el público interno se sienta informado al ciento por ciento.
- Se debe reforzar las herramientas de comunicación ya existentes en la institución y elaborar nuevas para que exista una apropiada comunicación interna, donde todos tengan la oportunidad de intervenir haciendo que su participación sea favorable para la misma.



#### **4.8 Recomendaciones.**

- El diseño de un modelo de comunicación interna, ayudará a optimizar la comunicación de la CGAE, a través del uso adecuado de las herramientas comunicacionales; además de crear en todos los miembros de la CGAE un completo sentido de pertenencia hacia la institución para que de esta manera aporten con convicción al crecimiento de la misma y exista un clima laboral apropiado.
- Fortalecer dudas que los miembros de la CGAE puedan tener acerca de la cultura corporativa de la institución, transmitiendo mensajes claros y precisos.
- Resolver problemas internos y externos, integrando las funciones administrativas de la empresa.
- Organizar y promover la formación permanente del personal, con programas de incentivos y capacitaciones para lograr en los empleados una completa identificación, compromiso y pertenecía hacia la empresa.
- Los altos mandos deben tomar conciencia de la importancia que tiene la comunicación en las entidades públicas, ya que de esta manera sabrán que hacer por su empresa y ayudarán en el crecimiento de la misma.
- Se sugiere que la entidad conduzca una acción orientada a revisar y actualizar sus estrategias, en función de los nuevos proyectos que posteriormente llevará a cabo, con su público objetivo. Es importante que estas acciones involucren a todo el personal de la CGAE.

## 5.9. Bibliografía.

- BERLO, David, K” El Proceso de la comunicación” Introducción a la teoría y a la práctica”, 1979.
- BRUNET L, El clima de trabajo en las organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México, Editorial Trillas.
- COLLADO Fernando, Carlos “La Comunicación en las organizaciones” Editorial trillas, 1991.
- Fernández Escalante, F.M. Argentina, Buenos Aires(1989). Ciencia de la información y Relaciones Públicas. Comunicaciones teoría de la opinión pública.
- FISKE, John. O’SULLIVAN, Tim HARTLEY, Tim. SAUNDERS, Danny MONTGOMERY, Martin. “Conceptos claves de comunicacióny estudios culturales” Routledge, 1994.
- FOURNIER. Celinda “Comunicación Verbal” Editorial THOMPSON. México, 2004.
- Jiménez Zarco, A.I., Rodríguez Ardura, I. España, Barcelona. (2007). Comunicación e imagen corporativa, capítulo I, Identidad, cultura e imagen corporativa, 19-46, capítulo II, Público objetivo: identificación y cuantificación.
- Jorge Eliécer Prieto Herrera. Gestión Estratégica Organizacional. Tercera edición. Bogotá. D.C, 2011.
- Moore, H. Frazier. México, D.F. (1980). Relaciones Públicas. Principios, casos y problemas, capítulo 4, comunicaciones.
- Ocampo Villegas, M.C. Colombia, Bogotá. (2011) Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones.

- Ramos Grijalva, D. Colombia, Bogotá. (2007). Manual básico de comunicación Corporativa.
- Raymond, S. México, D.F.(1996). Relaciones Públicas Teoría y Práctica, capítulo 9, Comunicación: Elementos básicos, teorías y modelo.
- Ritter, M. Cultura Organizacional . La crujía. Buenos Aires.2008
- Tironi, E., Cavallo A. Chile. (2008). Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales.
- WILCOX, Dennis L. CAMERON, Glen T. Xifra Jordi. “ Relaciones Públicas. Estrategia y táctica” PEARSON EDUCACIÓN, S.A, Madrid, 2006.

#### **5.10. Linkografía.**

- Página web de Relaciones Públicas “ [http:// www.rppnet.com.ar/hiscomunicación.htm](http://www.rppnet.com.ar/hiscomunicación.htm), Última visita, marzo 23 del 2012.
- Página web de Relaciones Públicas “ [http:// www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm](http://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm), Última visita, marzo 24 del 2012.
- Fuente citada de: [www.educación.gov.ec](http://www.educación.gov.ec), Última visita abril 3 del 2012.
- Fuente citada de: [www.pae.gob.ec](http://www.pae.gob.ec), Última visita abril 4 del 2012.

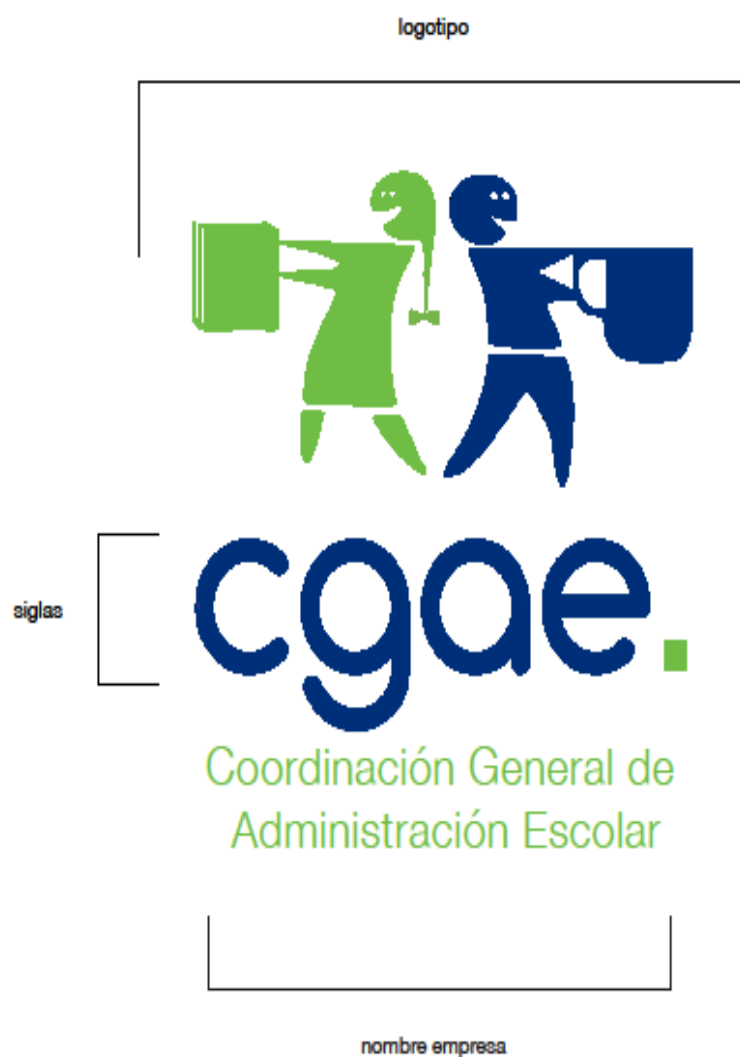
## **5.11. ANEXOS**

### 5.11.1. Manual Corporativo de imagen.



Manual Corporativo de Imagen

### 5.11.2. Imagen.



## Imagen

La imagen de la Coordinación General de Administración Escolar del Ministerio de Educación de la ciudad de Quito está compuesta principalmente por su logotipo, siglas de la empresa y nombre completo de la misma.

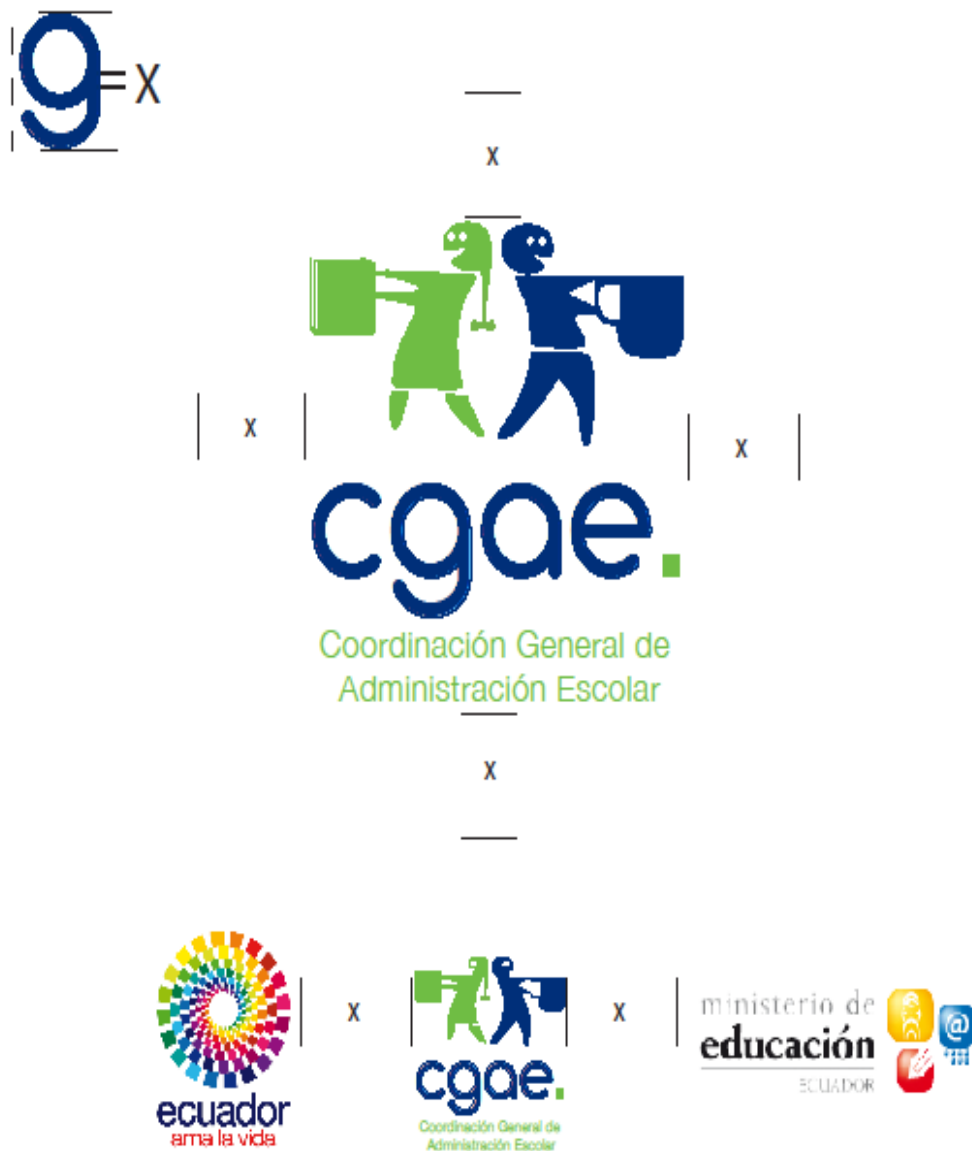
### 5.11.3. Tamaño.



## Tamaño

Toda marca debe funcionar ya sea que se lo tiene que usar en pequeño o en mayor tamaño. Cuando se realiza un logotipo, una de las principales características es que este sea apreciado en todos los tamaños, sin perder su esencia y siempre siendo claro.

#### 5.11.4. Límites.



## Límites

El logo CGAE debe ocupar un espacio determinado en todo lugar al que se lo implemente.

El espacio que lo rodea inclusive debe ser respetado al momento de colocar otras marcas, nombres de empresas, logotipos u objetos a su alrededor.

El área que debe ser respetada alrededor de la marca se mide tomando como referencia el alto de la letra "g" de las siglas CGAE



### 5.11.5. Colores.

#### Colores Pantone



PANTONE DS 290-1 U



PANTONE DS 190-1 U

#### Cuatricromía



C M Y K  
60 0 100 0



C M Y K  
99 93 7 0

#### Hexadecimal



# 72BF44



# 1A3281

## Colores

El logotipo puede tener variaciones en sus colores, es decir puede ser presentado en varios colores:

- Versión colores originales

### 5.11.6. Colores negativos.

#### Negativos



## Colores

-Versión negativos

- Versión en negativo, usada cuando el color del material que irá el logo es oscuro.

### 5.11.7. Tipografía.

#### Helvetica Neue

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ  
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz  
1234567890

#### Helvetica

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ  
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz  
1234567890

#### Apple Symbols

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ  
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz  
1234567890

~~ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ  
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz  
1234567890~~

~~ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ  
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz  
1234567890~~

## Tipografía

La tipografía utilizada para las siglas CGAE es la tipografía Comfortaa. Esta tipografía no podrá ser reemplazada bajo ninguna circunstancia.

El tipo de letra que se tiene que usar para el nombre de la empresa "Coordinación General de Administración Escolar" sí puede tener variaciones. La tipografía implementada es Abadi MT Condensed Light.

Variaciones recomendadas son la tipografía Arial Narrow y Futura Light Condensed.

Existen también otras opciones que podrían funcionar pero siempre que sean sin serifa y delgada. Se debe evitar utilizar tipografías clásicas o por otro lado, tipografías llamativas y decoradas.

### 5.11. 8. Usos incorrectos del logotipo.



## Usos incorrectos del logotipo

- No deformar al logotipo.
- No alterar sus proporciones.
- Utilizar los colores indicados cuando se requiera algún color de fondo.
- No dividir al logotipo por falta de espacio.
- No cambiar de posición al logotipo.
- No cambiar los colores del logotipo.

### 5.11.9. Promocionales.



## Promocionales

La empresa CGAE comprende un alto número de promocionales disponibles. Algunos de los más importantes son:

- Camisetas
- Jarros
- Bolsas o mochilas

## 5.11.10. Papelería.




## Papelería

La papelería de la empresa CGAE se comprende de:

- Hojas de carta (A4)
- Sobres de carta
- Tarjeta de presentación (tiro y retiro)

## 5.11.11. Roll- ups.





Conoce más sobre la Coordinación General de Administración Escolar

### Nuestra Misión

Contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación básica de los niños y niñas de los sectores sociales en situación de pobreza, mediante la entrega oportuna y permanente de alimentos altamente nutritivos, para ejercer sus derechos a la educación y a la alimentación.

### Nuestra Visión

Priorizar el desarrollo de los escolares en situación de pobreza, basado en un sistema de calidad, descentrado y descentralizado, que estructura su gestión en tecnologías de información y comunicación




Conoce más sobre la Coordinación General de Administración Escolar

### Nuestros Objetivos

**Objetivo del Plan de Desarrollo**  
Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.

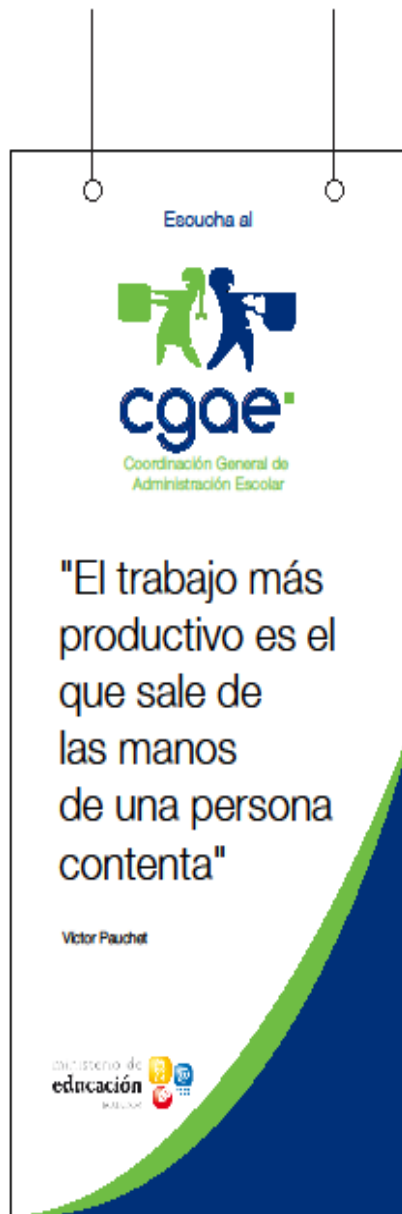
**Objetivo General**  
Contribuir al mejoramiento de la calidad y eficiencia de la educación básica mediante la entrega de un complemento alimenticio, principalmente en zonas con mayor incidencia de pobreza.

**Objetivo del Plan de Desarrollo**  
Contribuir a aliviar el hambre inmediata del grupo objetivo. Contribuir al mejoramiento de la asistencia a las escuelas en zonas afectadas por la pobreza.



Roll-ups

5.11.12. **Banner.**



Banner



**5.11.13. Protector de pantalla.**



Protector  
de Pantalla

#### 5.11.14. Mensaje de texto.



Mensaje  
de Texto

### 5.11.15. Reconocimientos.



CGAE reconoce la labor de sus empleados y premia a los mismos por cada uno de sus aportes a la empresa.

## Reconocimientos

La empresa CGAE reconoce el esfuerzo, perseverancia y aporte de sus empleados y premia su valiosa participación en las diferentes actividades realizadas durante cada mes.

### 5.11.16. Souvenirs.



Reconocimiento CGAE a sus empleados por sus aportes a la empresa.