

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN

LICENCIATURA EN RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL

Trabajo de grado para la obtención del título de:

Licenciada en Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional

**AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN QUE PERMITA LA
SISTEMATIZACIÓN Y GESTIÓN DE LAS HERRAMIENTAS
COMUNICACIONALES. CASO CONQUITO.**

Autor: Andrea Stefany Cerón Calvache

Director: Darío Ramos Grijalva

Quito-Ecuador

Noviembre, 2015

Del contenido del presente trabajo se responsabiliza el autor.

Andrea Stefany Cerón Calvache

Agradezco a mi familia por su apoyo incondicional, especialmente a mi madre por los esfuerzos incontables para hacer posible esta meta.

A mis amigos que han hecho de mi vida un constante aprendizaje y a todos los que se han cruzado por mi camino y de alguna manera han dejado huellas.

Dedico especialmente a Dios, por haberme dado la vida y haberme permitido llegar hasta este peldaño más de mi vida profesional. A mi madre, quien ha sido la que ha guiado mis pasos desde muy pequeña. A mis dos padres, el que me dio la vida y tengo la seguridad que desde arriba cuida mi andar, y mi abuelito Moisés que tengo la gran bendición de seguir disfrutándolo en vida. A mis dos hermanos Pablo y Valeria que son mi motivación para ser cada vez mejor y poder ser un buen ejemplo para ellos. Para concluir, dedico este proyecto a mis futuros colegas; bien lo dijo Albert Schweitzer ***“El éxito no es la clave de la felicidad. La felicidad es la clave del éxito. Si amas lo que haces, triunfarás”***

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	I
PROTOCOLO DE TESIS.....	II
1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.	II
2. SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN.	II
3. TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	II
4. TÍTULO.....	II
5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	II
6. JUSTIFICACIÓN.....	II
7. IDEA A DEFENDER.....	III
8. OBJETIVOS.....	III
8.1. <i>Objetivo General.</i>	<i>iii</i>
8.2. <i>Objetivos Específicos.</i>	<i>iii</i>
9. MARCO TEMPORO-ESPACIAL.	III
CAPÍTULO I.....	15
MARCO CONTEXTUAL: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	15
1.1. <i>Corporación de Promoción Económica – CONQUITO</i>	15
1.1.1. MISIÓN.	15
1.1.2. VISIÓN.....	15
1.1.3. OBJETIVO PRINCIPAL.	15
1.1.4. ENFOQUE.	16
1.1.5. PROYECTOS.....	16
1.1.6. <i>Breve reseña histórica</i>	20
1.1.7. CONQUITO Y SU GESTIÓN EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO (DMQ). 21	
1.1.7.1 LA SECRETARÍA DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMPETITIVIDAD COMO ENTE RECTOR DE CONQUITO.....	21
1.1.7.1.1 ENTIDADES ADSCRITAS.....	22
<i>Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico.</i>	22
<i>Empresa Pública Metropolitana de Rastro Quito</i>	22
1.1.8 CONQUITO Y SU CADENA DE VALOR.....	23
1.1.9 POLÍTICAS GENERALES.....	24
1.1.10 SOCIOS.....	25
1.1.11 ROLES DE ENTIDAD.....	27
1.1.12 ESTRUCTURA ORGÁNICA.	28
1.2 ANÁLISIS POLÍTICO, ECONÓMICO, SOCIOCULTURAL Y TECNOLÓGICO - PEST.....	29
1.2.1 POLÍTICO	30
1.2.2 ECONÓMICO.....	31
1.2.4 TECNOLÓGICO.....	33
1.4 MANUAL DE COMUNICACIÓN.	35
1.4.1 HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	35
1.4.2 IDENTIDAD VISUAL.....	36
1.4.3 COLORES CORPORATIVOS.	37
1.4.4 SUBMARCAS.....	40

CAPÍTULO II	41
MARCO TEÓRICO: EL ALCANCE DE UNA AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN.	41
2.1. COMUNICACIÓN PÚBLICA.	41
2.2. LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA.	44
2.3. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	48
2.4. LA INVESTIGACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.....	48
2.4.1. <i>La investigación aplicada y estratégica.</i>	50
2.4.2. AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN.	53
2.4.2.1. DEFINICIÓN.	53
2.4.3. ORIGEN Y EVOLUCIÓN	57
2.4.4. IMPORTANCIA	59
2.4.5. OBJETIVO	60
2.4.6. MODELOS	61
2.4.7. <i>La práctica de la auditoría y su preparación</i>	61
2.4.7.1. Aspectos previos	62
2.4.7.2. Análisis situacional de la empresa	64
2.4.8. <i>Desarrollo de la auditoría</i>	65
2.4.9. <i>Técnicas de evaluación</i>	65
2.4.10. <i>Presentación de Resultados</i>	66
2.4.10.1. Modelos de informe para la presentación de resultados	67
CAPITULO III	74
APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTEGRAL	74
3.1. INTRODUCCIÓN.....	74
3.2. OBJETIVO GENERAL	74
3.3. PROPÓSITOS DE LA INVESTIGACIÓN (AUDITORÍA)	75
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	75
3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	76
3.6. FUENTES DE INVESTIGACIÓN.....	76
3.7. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	77
3.8. CENSO	78
3.9. MODELO DE ENCUESTAS	78
3.10. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	78
3.11. APLICACIÓN DE AUDITORÍA.	78
3.11.1. Evaluación de evidencias.	78
3.11.2. Resultados cuantitativos de la evaluación de evidencias.	83
3.11.3. Rasgos de evaluación para conocer la percepción /satisfacción.	84
3.11.4. Observación no participante.....	127
3.11.5. Informe de resultados.....	129
CAPÍTULO IV	140
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	140
4.1. CONCLUSIONES.....	140
4.2. RECOMENDACIONES	141

ANEXOS	142
BIBLIOGRAFÍA	160

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1	28
ESTRUCTURA ORGÁNICA CONQUITO 2015	28
ILUSTRACIÓN 2	36
ISOLOGOTIPO CONQUITO 2015	36
ILUSTRACIÓN 3	37
ISOLOGOTIPO DE CONQUITO HASTA 2009	37
ILUSTRACIÓN 4	38
CROMÁTICA – PSICOLOGÍA DEL COLOR	38
ILUSTRACIÓN 5	39
CROMÁTICA DE LOS COLORES DE LA FRANJA MULTICOLOR	39
ILUSTRACIÓN 6	40
SUBMARCAS	40
ILUSTRACIÓN 7	43
LA COMUNICACIÓN PÚBLICA	43
ILUSTRACIÓN 8	47
ESFERA DE LOS ÁMBITOS COMUNICACIONALES	47
ILUSTRACIÓN 9	51
ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN	51
ILUSTRACIÓN 10	72
TEORÍA MACI (MODELO DE AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTEGRAL) ..	72

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1	35
HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	35
TABLA 2	46
CUADRO COMPARATIVO – DINÁMICA DE LAS ORGANIZACIONES	46
TABLA 3	58
EVOLUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE LA COMUNICACIÓN	58
TABLA 3	63
PERSONAL INTERNO VS CONSULTORES EXTERNOS	63
TABLA 4	68
TIPOS DE AUDITORÍA.....	68
TABLA 6	80
EVIDENCIAS EVALUADAS COMO INDISPENSABLES.....	80
TABLA 7	81
EVIDENCIAS EVALUADAS COMO NECESARIAS.....	81
TABLA 8	82
EVIDENCIAS EVALUADAS COMO IDEALES.....	82
TABLA 9	83
RESULTADOS CUANTITATIVOS.....	83
TABLA 10	84
RASGOS QUE EVALÚAN LA COMUNICACIÓN/INFORMACIÓN	84
TABLA 11	87
RASGOS QUE EVALÚAN LA COMUNICACIÓN/CULTURA	87
TABLA 12	91
RASGOS QUE EVALÚAN LA COMUNICACIÓN/COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	91
TABLA 13	94
RASGOS QUE EVALÚAN LA COMUNICACIÓN EXTERNA	94
TABLA 14	98
RASGOS QUE EVALÚAN LA COMUNICACIÓN/INFRAESTRUCTURA	98
TABLA 15	101
RASGOS QUE EVALÚAN LA COMUNICACIÓN/RESPONSABILIDAD SOCIAL	101

TABLA 16	104
RASGOS QUE EVALÚAN LOS RASGOS COMUNICACIÓN/INTERPERSONAL	104
TABLA 17	107
RASGOS QUE EVALÚAN LA COMUNICACIÓN/CAMBIO	107
TABLA 18	111
RASGOS QUE EVALÚAN LA COMUNICACIÓN/NUEVAS TECNOLOGÍAS ...	111
TABLA 19	115
RASGOS QUE EVALÚAN A LA COMUNICACIÓN/IMAGEN.....	115
TABLA 20	119
RASGOS QUE EVALÚAN LA COMUNICACIÓN/FINANZAS	119
TABLA 21	122
RASGOS QUE EVALÚAN LA COMUNICACIÓN/LOGÍSTICA	122
TABLA 22	125
RASGOS QUE EVALÚAN LA COMUNICACIÓN/GRUPAL	125

Introducción

Las organizaciones, sean estas públicas, privadas o del tercer sector, son un sistema y como cualquier otro sistema se desarrollan en entornos con características particulares a las que deben adaptarse si buscan perdurar en el tiempo.

Para conseguir este propósito la comunicación emplea herramientas que permiten incidir de modo transversal en todos los aspectos de la organización. Una de ellas es la auditoría de comunicación.

El documento académico que se presenta a continuación es una exposición de los componentes de una auditoría de comunicación, herramienta que permite generar un diagnóstico situacional de la organización mediante un modelo acorde al contexto de la organización, para poder trabajar en torno a los ámbitos que necesitan mejorar y reforzar aquellos que están bien.

PROTOCOLO DE TESIS

1. Línea de investigación.

Sistemas de comunicación interna y externa para la innovación de procesos y operaciones.

2. Sublínea de investigación.

Recursos Humanos y Comunicación Interna.

3. Tema de investigación.

Flujos de comunicación tradicionales frente modelos sistémicos de comunicación.

4. Título.

Auditoría de comunicación que permita la sistematización y gestión de las herramientas comunicacionales. Caso CONQUITO.

5. Planteamiento del problema.

CONQUITO es la agencia de promoción económica del Distrito Metropolitano de Quito, viene trabajando con los sectores productivos de la ciudad desde hace 10 años sin embargo tiene un bajo índice de posicionamiento que lo llevó hasta casi desaparecer hace 2 años.

Se presume que los problemas de reconocimiento de la institución se deben a que las herramientas comunicacionales empleadas por CONQUITO no responden a las necesidades reales de sus stakeholders. En tal virtud se evidencia la necesidad de efectuar una auditoría de comunicación que permita sistematizar y gestionar las herramientas que permitan al personal especializado dentro de la organización planificar acciones futuras.

6. Justificación.

La sistematización y gestión de herramientas comunicacionales dentro de una organización permite un rendimiento eficiente de las mismas; sin embargo hacer uso de ellas sin que existan propósitos y procesos establecidos genera resultados ineficaces.

Con el propósito de determinar los posibles problemas en los procesos de comunicación y el manejo de la cultura corporativa se propone ejecutar una auditoría de comunicación, la misma que estudie de manera minuciosa a los procesos internos, recursos intangibles, identificación de todos los grupos de interés o stakeholders de la organización, implicación e interés de los empleados.

Esto permitirá dar la partida para que la organización elabore un plan de comunicación estructurado y alineado a las necesidades reales de la misma; que abarque todos los aspectos en los que existen falencias. Será además un aporte social que se verá reflejado no solo en los funcionarios sino también en los proveedores y finalmente en los beneficiarios de los servicios que ofrece la organización.

7. Idea a defender.

Con la aplicación de una auditoría de comunicación interna se contribuiría a la elaboración de una planificación con acciones puntuales y eficaces para el mejoramiento de la comunicación dentro de CONQUITO.

8. Objetivos

8.1. Objetivo General.

Aplicación una Auditoría de Comunicación que permita realizar un diagnóstico del estado real de la comunicación integral y evaluar la sistematización y gestión interna de las herramientas comunicacionales.

8.2. Objetivos Específicos.

- Realizar un breve análisis del contexto en el que se desarrolla el sujeto de estudio, es decir CONQUITO.
- Determinar el alcance de una auditoría de comunicación.
- Desarrollar y aplicar un modelo de auditoría de comunicación.

9. Marco Temporo-Espacial.

La presente investigación se realiza durante el primero y segundo semestre del año 2015 en CONQUITO, dentro el Distrito Metropolitano de Quito.

CAPÍTULO I.

MARCO CONTEXTUAL: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.

1.1. Corporación de Promoción Económica – CONQUITO

La Corporación Metropolitana de Promoción Económica CONQUITO es una entidad privada con misión social y sin fines de lucro adscrita al Distrito Metropolitano de Quito, cuyo objetivo es la promoción del desarrollo socioeconómico de la ciudad.

1.1.1. Misión.

Impulsar el desarrollo económico local sostenible, en el marco de las políticas públicas; promoviendo la generación de riqueza, empleo, innovación e infraestructura adecuada para la operación y fortalecimiento del ecosistema empresarial; a través de la concertación público-privado. CONQUITO (2009)

1.1.2. Visión.

Ser el líder en el campo de la promoción y desarrollo económico, con enfoque de inclusión social en el DMQ y su zona de influencia, siendo también un referente a nivel nacional e internacional. CONQUITO (2009)

1.1.3. Objetivo Principal.

CONQUITO tiene como objetivo fundamental la promoción del desarrollo socioeconómico en el territorio del Distrito Metropolitano de Quito y su área de influencia, así como el apoyo a las políticas nacionales de equidad territorial, mediante la concertación de actores públicos y privados, para incentivar la producción local, distrital y nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación y aplicación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción

estratégica en la regional, y los objetivos que apoyen sus lineamientos estratégicos de fundacionales. CONQUITO (2009)

1.1.4. Enfoque.

Al tener incidencia en la gobernabilidad del Distrito Metropolitano de Quito con proposiciones de políticas públicas descentralizadas, CONQUITO contribuye al desarrollo económico del Distrito Metropolitano de Quito, mediante la impulso de alianzas público privadas con el fin de incrementar el nivel y calidad de vida del ciudadano. Municipio del DMQ (2012).

1.1.5. Proyectos.

Las actividades de CONQUITO se enmarcan en tres áreas específicas identificadas como Macroprocesos de valor, en ellas se encasillan proyectos que trabajan desarrollan actividades específicas.

- **Empleo y Capacitación:** Los proyectos que se desarrollan en el área de empleo y capacitación son justamente Empleo, encargado de desarrollar estrategias que permitan la inserción laboral de los ciudadanos del DMQ mediante acciones que permitan una sinergia entre los buscadores de empleo, las entidades públicas y el tejido empresarial.

Este proyecto se encarga también de dar cumplimiento a la Ordenanza Metropolitana No. 0007 que garantiza el empleo joven, lo hace especialmente mediante negociaciones con el sector privado y el programa Yough Potential Development (YPD) de acompañamiento en pasantías.

Por otro lado el proyecto de Capacitación se encarga de potencializar las habilidades y conocimientos de los ciudadanos mediante talleres y cursos sobre distintos tópicos. Durante el tiempo de levantamiento de información para este estudio, los cursos que ofrecen son: Marketing y Ventas, Contabilidad Básica, Motivación y Liderazgo y Alfabetización digital.

- **Desarrollo Empresarial e innovación:** En esta áreas se desarrollan tres proyectos: Economía Popular y Solidaria, Agricultura Urbana Participativa y Emprendimiento e Innovación.

Economía popular y solidaria desarrolla a su vez tres programas; el primero, En Marcha, da cumplimiento a un convenio de cooperación interinstitucional entre CONQUITO y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD, que tiene como objetivo principal dar la posibilidad de mejorar las condiciones de trabajo a los carretoneros del centro histórico para que puedan impulsar sus negocios y mejorar su calidad de vida.

Otro programa es Ferias Inclusivas que tiene por fin dar igualdad de condiciones a micro, pequeñas y medianas empresas para participar en procesos de compras públicas de las entidades municipales.

Finalmente Quito Efectivo busca canalizar créditos y microcréditos para proyectos de emprendimiento en instituciones financieras de la EPS, y a su vez brindarles acompañamiento y asesoría para el correcto funcionamiento de las cajas de ahorro.

El proyecto de Agricultura Urbana Participativa – AGRUPAR impulsa acciones que articulan a la agricultura urbana con el desarrollo económico local, para mejorar el aporte a la seguridad alimentaria, generación de empleo y mejoramiento de ingresos, en el marco de la gestión ambiental y social sustentables del DMQ. Una de las acciones más reconocidas por la ciudadanía es la capacitación y acompañamiento para la implementación de huertos urbanos.

Por último el proyecto de Emprendimiento e Innovación busca dar asesoría técnica efectiva a los emprendedores del DMQ. El proceso de asesoría inicia con talleres de ideación, puesta en marcha y factibilidad de las ideas de negocio; luego pasa a una fase de validación de las ideas.

El último paso es la asesoría en materia financiera y el apoyo a través del programa Quito Efectivo para conseguir financiamiento para llevar a cabo los emprendimientos.

CONQUITO cuenta además con un CoWorking, un espacio abierto a toda la ciudadanía que le permite contar con todas las comodidades y necesidades para desarrollar emprendimientos y proyectos.

Quienes acuden cuentan con servicio de internet gratuito, mesas de trabajo e incluso una cafetería. La idea es que éste sea un espacio de encuentro entre emprendedores donde además de encontrar un espacio cómodo para trabajar, también encuentren con el apoyo de otros emprendedores que les aporten con ideas y soluciones. El CoWorking tiene por nombre LabUIO, Laboratorio de Ideas Urbanas.

- **Fortalecimiento productivo:** Dentro del área de fortalecimiento productivo se desarrollan tres proyectos: Cadenas productivas, Responsabilidad Social y Competitividad.

Cadenas productivas es el proyecto que da soporte a las principales actividades productivas de las zonas rurales del DMQ, divide sus esfuerzos para mejorar la calidad de las cadenas de producción de leche, café, hortalizas y turismo comunitario sustentable. Tiene como principal aliado al Banco Interamericano de Desarrollo para el financiamiento de los programas.

Sus principales objetivos son mejorar los ingresos y la calidad de vida de los pequeños productores, fomentando la producción local; garantizar el acceso al mercado de los pequeños productores, promover la asociatividad y el fomento microempresarial de pequeños productores, capacitación, asistencia técnica y acceso a créditos.

El proyecto de Responsabilidad social nace por la necesidad de asumir la delegación a CONQUITO como Secretaría Técnica del Consejo Metropolitano de Responsabilidad Social, creada con el fin de dar cumplimiento a la Ordenanza Metropolitana No. 333.

A la fecha, se encuentra en un proceso de reforma de la mencionada ordenanza para que se ajuste más a las necesidades y realidad de los stakeholders involucrados en el proceso de Responsabilidad Social en el DMQ.

CONQUITO asume el papel de ciudadano corporativo, responsable con la sociedad generando soluciones que contribuyan a la sostenibilidad del territorio y al mejoramiento de la calidad de vida de los quiteños basado en una cultura ética, transparencia y solidaridad.

Competitividad es un proyecto en creación que busca implementar estrategias que coloquen a Quito como una ciudad competitiva frente a otras ciudades de la región. Para ello se dará cumplimiento a las políticas dictadas desde la Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad que impulsan temas como la innovación, desarrollo tecnológico, entre otros.

Como componente orientador, es importante mencionar que los proyectos se alinean a la visión sectorial, misma que busca posicionar a Quito entre las 20 ciudades más competitivas, sostenibles e inclusivas de la región al 2019, convirtiendo a Quito en un territorio emprendedor, sustentable e innovador, nodo tecnológico y de turismo que potencie sus capacidades productivas y genere empleo en un entorno socialmente responsable.

1.1.6. Breve reseña histórica

La Corporación de Promoción Económica CONQUITO tiene sus orígenes en el Municipio del Distrito Metropolitano, desde donde nace como idealización de sus funcionarios para luego ser constituida legalmente el 27 de octubre de 2003 por el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad, con Acuerdo Ministerial N° 03528.

Fue instituida con el fin de dar cumplimiento al eje económico del Plan Equinoccio 21, cuya visión es “Quito como un territorio emprendedor, sustentable, nodo tecnológico y de servicios que potencia sus capacidades productivas, genera empleo y distribuye la riqueza con equidad en un entorno de seguridad jurídica”.

“Nace de la visión estratégica del Distrito Metropolitano de Quito como una capital productiva y competitiva, establecida en los planes de gobierno del Municipio de la ciudad: Plan Equinoccio Siglo 21 (al 2005) y Plan Bicentenario (2005-2009).”
CONQUITO (2007)

Toda la labor y trabajos de la Agencia están primordialmente encaminados hacia la Población Económicamente Activa (PEA) del Distrito, la cual corresponde a 1'085.816 personas según datos del Municipio de julio del 2007; hacia los cesantes equivalentes a 72.750 personas y a la población en situación de atención prioritaria.

Sus acciones también se dirigen a las empresas establecidas en Quito (especialmente MiPYMES), al tejido empresarial y organizativo y con los actores de la economía popular y solidaria con quienes se procura fomentar el desarrollo económico local, el cual corresponde a una cobertura territorial de 422.802 hectáreas. CONQUITO (2013)

1.1.7. CONQUITO y su gestión en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ).

Los programas que CONQUITO promueve están encaminados al trabajo directo con la población socioeconómicamente activa, emprendedores, microempresarios, pequeños y medianos empresarios, y actores de la economía popular y solidaria en las áreas urbanas, media urbanas y rurales del DMQ.

Las acciones se desarrollan en torno a en ejes centrales como: el empleo, emprendimiento, vinculación con mercados y el financiamiento.

Actualmente se encuentra bajo el paraguas de la Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad, quien figura como ente rector y se encarga de dictar políticas públicas para el Distrito y vigilar su ejecución.

1.1.7.1 La Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad como ente rector de CONQUITO.

Mediante Resolución Administrativa 002, suscrita el 07 de agosto del 2009, se resuelve la creación e incorporación a la estructura orgánica funcional del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, en el nivel de decisión, las siguientes Secretarías:

- De Inclusión Social, en sustitución de la Secretaría de Desarrollo Social.
- De Salud.
- De Educación, Recreación y Deporte.
- De Cultura.
- De Ordenamiento Territorial, Hábitat y Vivienda, en sustitución de la Secretaría de Desarrollo Territorial.
- De Movilidad.
- De Ambiente.
- De Desarrollo Productivo y Competitividad, en sustitución de la Secretaría de Desarrollo Económico.

- De Coordinación Territorial y Participación, en sustitución de la Coordinación Territorial.

1.1.7.1.1 Entidades adscritas.

En la misma resolución se pone a cargo y rectoría de la Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad (SDPC) los siguientes órganos y entidades municipales:

- Corporación de Promoción Económica - CONQUITO.
- Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico.
- Empresa Pública Metropolitana de Rastro Quito.
- Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios.

Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico.

El 5 de mayo de 2010, en el Registro Oficial N° 186, se publicó la Ordenanza Metropolitana N° 309 que crea la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, de derecho público, cuya misión previa a la aprobación de este Plan Estratégico es: "Gestionar el destino turístico de forma sostenible, buscando equilibrio territorial e incidencia nacional; a través del diseño, desarrollo, asistencia técnica, promoción y comercialización de los productos turísticos del Distrito, con la participación de todas las formas de organización de la producción y ciudadanía, en beneficio de la experiencia de los visitantes locales nacionales y extranjeros.

Empresa Pública Metropolitana de Rastro Quito

La Empresa Pública Metropolitana de Rastro Quito, EMRAQ-EP, es la instancia municipal encargada de operar el sistema municipal de faenamiento y comercialización de especies animales para el consumo humano en el Distrito Metropolitano de Quito; así como la infraestructura de mataderos municipales.

Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios.

La Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios – EPMSA tiene como misión asegurar el cumplimiento de servicios aeroportuarios de excelencia y desarrollar la Zona Franca del Distrito Metropolitano de Quito.

Sus actividades principales son la operación, establecimiento y administración de la zona franca que abarca todo el espacio físico del Aeropuerto Mariscal Sucre.

1.1.8 CONQUITO y su cadena de valor.

El funcionamiento de la cadena de valor de CONQUITO permite comprender cuáles son los tomadores de decisión, los ejecutores encargados de cumplir con los objetivos de la organización, así como los encargados de dar apoyo en todos los procesos.

- **Procesos Gobernantes:** La Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad, en su calidad de ente rector, es uno de los componentes de la institución, la misma que dicta políticas y estrategias globales que sirven de guía para CONQUITO.

El siguiente órgano gobernante es la Asamblea General de Socios de CONQUITO, constituido por entidades tanto públicas como privadas, es el encargado de revisar, aprobar o rechazar decisiones en temas trascendentales para la organización en una sesión anual, y en caso de ser necesario en sesiones extraordinarias convocadas desde Dirección ejecutiva.

El último ente gobernante es el Directorio, con miembros electos desde la Asamblea para hacer un seguimiento permanente a las actividades de la Corporación en sesiones mensuales en las que se encargan de evaluar movimientos de la organización, velar y aprobar los estados financieros e informes sobre el desarrollo de los proyectos.

- **Procesos de valor:** Los responsables y técnicos de la Corporación de Promoción Económica CONQUITO, de acuerdo a sus capacidades y conocimientos, son los gestores y ejecutores de los proyectos que desarrolla la Corporación.
- **Procesos de apoyo:** El personal de apoyo corporativo se encarga de dar soporte a la gestión de los responsables y técnicos especialmente en los procesos de valor tales como: manejo de los recursos humanos, financieros, físicos y tecnológicos.

1.1.9 Políticas generales

- **Economía Local para el desarrollo.**

Crear y mantener las condiciones sociales y económicas necesarias para el crecimiento económico interno y el desarrollo de las potencialidades competitivas del Distrito Metropolitano de Quito, y así contribuir a la generación y distribución equitativa del ingreso en la población, reconociendo sus especificidades.

- **Cohesión social para el desarrollo de la sociedad civil y el gobierno local.**

Apoyar los esfuerzos de la sociedad civil organizada dirigidos hacia el desarrollo humano sustentable, incluyendo su participación activa en el diseño y puesta en marcha de las estrategias locales de crecimiento económico y generación de empleo; reducción de desigualdades sociales; fortalecimiento de la democracia participativa y el ejercicio de los derechos económicos, sociales y culturales, así como de los civiles y políticos.

- **Estrategias.**

Concertación y coordinación entre los sectores público y privado, la academia, las ONGS y la Cooperación Internacional para el fomento de la producción, los servicios, el comercio y el empleo a través de la formulación de Políticas Públicas descentralizadas.

Priorizar el acceso a los recursos productivos por parte de las MiPYMES con el fin de favorecer su creación, productividad y competitividad. Dichos recursos se refieren a transferencia, adaptación, generación e innovación de tecnología; formación y capacitación de recursos humanos; optimización y desarrollo de mecanismos de acceso a recursos financieros; promoción de parques industriales; conformación de sistemas de redes para prestación de servicios empresariales, fomento de procesos de investigación y difusión oportuna de información relacionada a las MiPYMES.

Posicionar el desarrollo local como política metropolitana y en el contexto del DMQ.

Generar acuerdos y compromisos operativos entre los socios de CONQUITO que posibiliten asumir y compartir responsabilidades y fortalecer la Corporación.

1.1.10 Socios.

Además CONQUITO al ser una agencia de desarrollo económico dirige sus acciones a todos los ciudadanos del distrito Metropolitano de Quito quienes deseen mejorar su calidad de vida a través de acceso a empleo (autogeneración de empleo), emprendimiento, vinculación a varios eslabones de cadenas productivas locales.

Para esto, de acuerdo a las necesidades de los participantes se han diseñado propuestas integrales que incluyen capacitación, apoyo técnico, acceso a crédito, fortalecimiento empresarial en el ámbito legal, administrativo y financiero, entre otras que permitan identificar sus oportunidades en el campo productivo. CONQUITO (2007)

Los socios de CONQUITO según el sector son:

Públicos:

- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
- Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad.
- Gobierno de la Provincia de Pichincha – Consejo Provincial.
- Ministerio de Industrias y Productividad.

Privados:

- Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.
- Cámara de Industriales de Pichincha.
- Cámara de Agricultura de la Primera Zona.
- Cámara de la Construcción de Quito.
- Asociación de Empresarios del Norte.
- Cámara Artesanal de Quito.

Universidades:

- Escuela Politécnica Nacional.
- Universidad Central del Ecuador.
- Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE.

ONG:

- Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas – INSOTEC

Honorarios:

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD

Aliados Estratégicos:

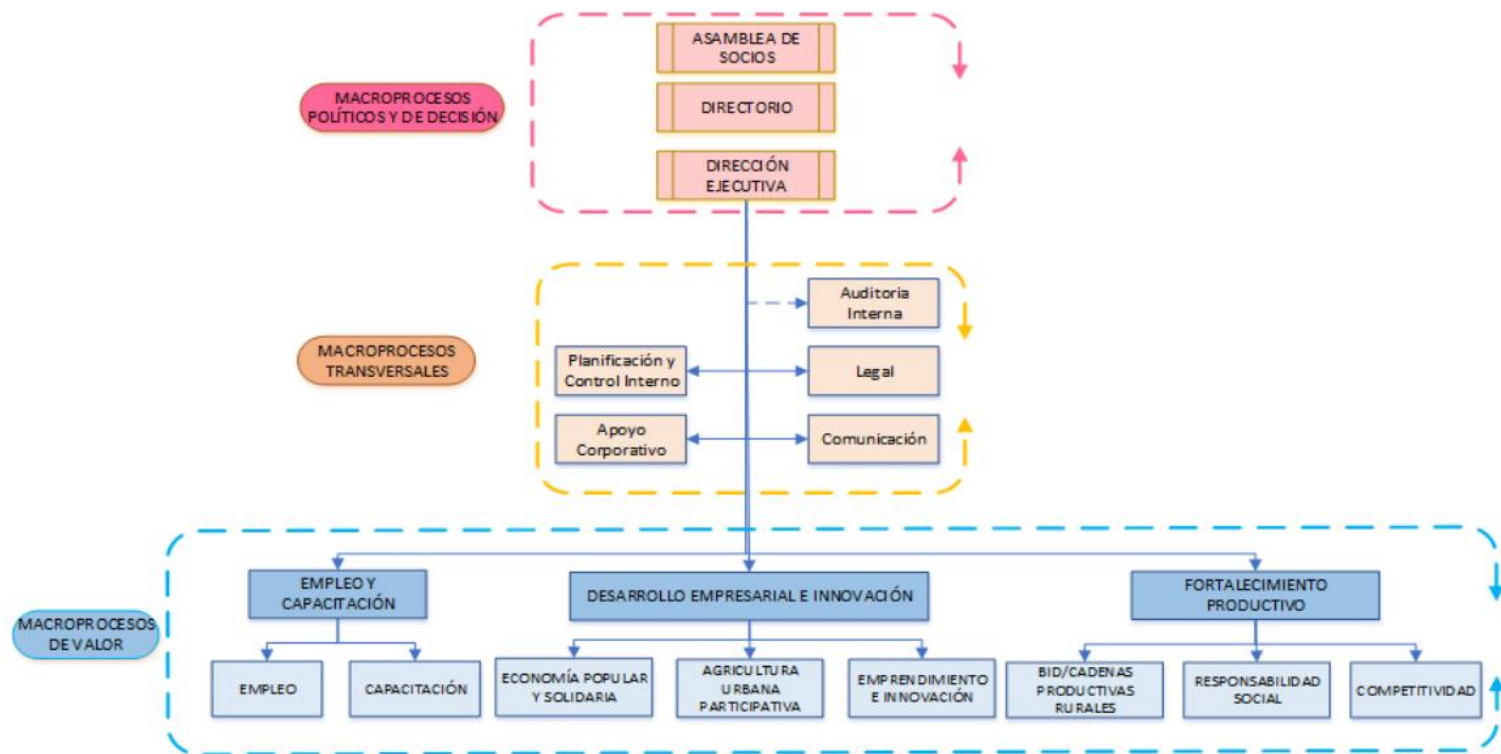
- Cámara de Comercio de Quito
- Superintendencia de Compañías
- Sector Maderero CAPEIPI

1.1.11 Roles de Entidad.

- Facilitar el desarrollo endógeno.
 - Promover la concertación público-privada.
 - Prestar servicios que estimulen la creación de empresas privadas y asociativas populares.
 - Crear nuevos instrumentos de apoyo empresarial.
 - Promover el uso de nuevas tecnologías.
 - Fortalecer a las pequeñas unidades productivas.
 - Apoyar con estructuras de mejoramiento del empleo y acceso al trabajo.
 - Formación profesional.
 - Impulsar la instalación de eficientes plataformas productivas locales.
- Directivos CONQUITO (2009)

1.1.12 Estructura Orgánica.

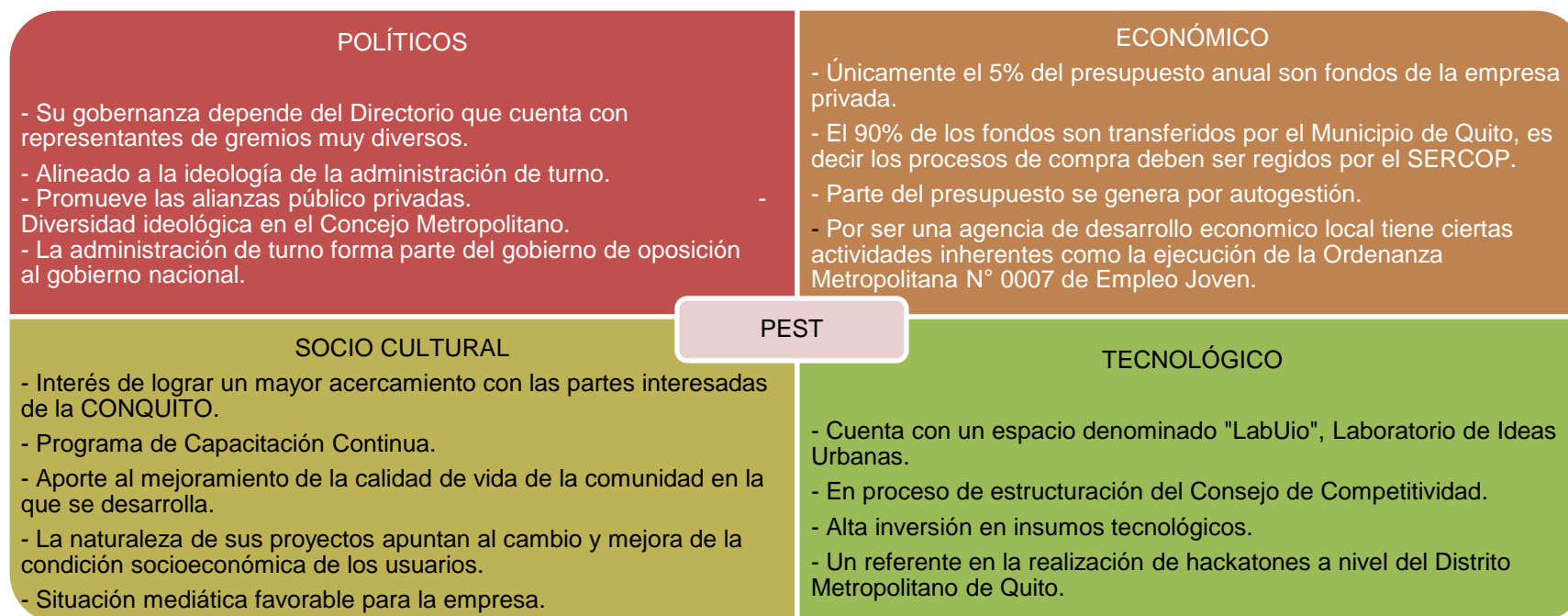
ILUSTRACIÓN 1
ESTRUCTURA ORGÁNICA CONQUITO 2015.



Fuente: CONQUITO (2015)

1.2 Análisis Político, Económico, Sociocultural y Tecnológico - PEST

El análisis Político, Económico, Sociocultural y Tecnológico - PEST permite contar con una visión general de la situación y el contexto en el que se desarrolla CONQUITO. Se exponen los aspectos del macro entorno empresarial, la finalidad del presente análisis es tener una visión amplia del entorno al que la empresa se encuentra expuesta.



PEST

Fuente: CONQUITO 2015
Elaboración propia

1.2.1 Político

Particularmente CONQUITO pende de las decisiones conjuntas que se deliberen en el Directorio, mismo que es conformado por varios actores de la sociedad, entre ellos, gobierno provincial, sector productivo, academia, tercer sector, etc. Es por esta razón que las tendencias ideológicas son diversas y equitativas la mayoría de veces.

Cabe mencionar que la tendencia política y visión que pudiere tener la organización se alinea a la administración de turno ya que por ser parte de la Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad (ente rector), se rige por el Plan Metropolitano de Ordenamiento Territorial que es socializado y entregado por la municipalidad al comenzar su periodo de gobernanza.

El Concejo Metropolitano conformado por 23 concejales representa tanto a la cabecera urbana de Quito como a las parroquias rurales del Distrito. Tiene como particularidad la divergencia ideológica, en donde existen personalidades de distintos partidos políticos. Aterrizando a la realidad de la organización, la influencia y el poder inquisitivo que posee sobre CONQUITO es mayúsculo, en tal virtud, sus acciones están directamente relacionadas con los intereses y posturas políticas de los concejales.

Concretamente en la administración del burgomaestre Mauricio Rodas Espinel del partido político SUMA VIVE, uno de los obstáculos altamente visibles ha sido el pertenecer a un partido político con ideología contraria a la oficialista, tomando en cuenta que quien gobierna la presidencia de la República del Ecuador es Rafael Correa Delgado perteneciente al partido de Alianza País.

1.2.2 Económico

La Corporación fue creada con el objetivo fundamental de la promoción del desarrollo socioeconómico en el territorio del Distrito Metropolitano de Quito y su área de influencia.

Su visión estratégica del Sector Productivo es la de *“Posicionar a Quito, entre las 10 ciudades más competitivas, sostenibles e inclusivas de la región al 2019, convirtiendo a Quito en un territorio emprendedor, sustentable e innovador, nodo tecnológico y de turismo que potencie sus capacidades productivas y genere empleo en un entorno socialmente responsable.”* CONQUITO 2015

Su plan estratégico apunta a dos grandes focos a los que el plan de Desarrollo Territorial apunta: El dos que habla sobre las

De acuerdo al convenio suscrito entre el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y la Agencia de Promoción Económica “CONQUITO” en su Cláusula Quinta de las obligaciones de las partes expresa:

... Proveer y asignar a la Corporación, los recursos técnicos y administrativos para el cumplimiento de sus fines y objetivos siguiendo el procedimiento establecido en la normativa legal vigente y este instrumento, a solicitud y bajo responsabilidad de la Corporación.

Es así como anualmente el Municipio transfiere lo que corresponde el 90% del presupuesto total y el 10% restante se divide entre fondos privados y autogestión.

Por lo expuesto anteriormente, y, tomando en cuenta que el presupuesto designado en su mayoría son fondos del estado, el proceso para la adquisición de bienes y servicios se rige por la Secretaría de Compras Públicas (SERCOP) en donde todas las adquisiciones están ligadas a un proceso transparente y público.

Adicionalmente, de acuerdo con el artículo 90 de la Ley Orgánica de Participación Ciudadana están obligados a rendir cuentas: las autoridades del Estado, electas o de libre remoción, representantes legales de las empresas

públicas o personas jurídicas del sector privado que manejen fondos públicos o desarrollen actividades de interés público, los medios de comunicación social, a través de sus representantes legales.

Por esta razón, quienes toman decisiones sobre la gestión de lo público, cumplen su deber y responsabilidad de explicar, dar a conocer o responder a la ciudadanía sobre el manejo de lo público y sus resultados logrados.

1.2.3 Sociocultural

El entorno social en que se desarrolla es bastante amplio debido a la diversidad de áreas de acción que posee; pero hablando de manera global existen aproximaciones y trabajo integrado con: Gobierno Nacional, Gobierno Provincial, Municipalidad, Comunidad y a su vez, gremios empresariales y ciertas entidades de la sociedad civil.

A pesar de que a lo largo del tiempo ya se han realizado trabajos conjuntos con los grupos de interés antes mencionados no se encuentra hasta la actualidad una política de seguimiento y fortalecimiento de relaciones que permita mantener a las partes interesadas pendientes de la organización como tal.

El recurso humano también es una parte fundamental para la empresa y afecta de manera directa al desarrollo de la misma y debido a que su naturaleza es brindar servicios a la ciudadanía, la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad.

La esencia de una fuerza laboral motivada está fuertemente relacionada en el trato que recibe en sus relaciones individuales con los funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que se desarrolle a lo largo del tiempo en que laboran.

Por tal motivo, CONQUITO con el fin de incentivar a su personal tiene incorporado un programa de capacitación continua. El programa consiste en que cada proyecto posee un rubro para capacitación en temas de crecimiento tanto personal y profesional que puedan ser puestos en práctica.

La comunidad en la que se desarrolla la empresa también es un actor trascendental en el crecimiento y ejecución de los diferentes programas.

Es así como en este último tiempo se ha llegado mucho más a fondo a conocer sus necesidades y de esta forma poder generar nuevos planes que favorezcan y que apoyen a su desarrollo económico desde el giro de negocio de la Corporación.

Por último, es imprescindible hablar de los medios de comunicación ya que han sido el canal principal y un aliado estratégico para difundir a la ciudadanía todo lo que se va construyendo y se pretende comunicar.

Es importante recalcar que una ventaja como institución es que las noticias en su mayoría tienden a ser positivas como la apertura de nuevos cursos de capacitación, convocatorias a ferias inclusivas, charlas, lanzamientos, etc. Es por esta razón que por lo general se suelen obtener apariciones en medios sin tener que pagar por ello. Además se cuenta con el constante apoyo de la Secretaría de Comunicación del Municipio de Quito que por medio de sus canales de comunicación también se encarga de transmitir la información figurando como Alcaldía.

1.2.4 Tecnológico

Aproximadamente hace cinco años la Agencia de Promoción Económica crea el Laboratorio de Ideas (LabUio) que tiene como objetivo fomentar el trabajo colaborativo el mismo que permite a profesionales independientes, emprendedores o pymes de diferentes sectores, compartir un mismo espacio de trabajo, tanto físico como virtual para desarrollar nuevos proyectos. Una de sus particularidades es que se encuentra muy bien equipado con insumos tecnológicos y con banda ancha de internet.

Actualmente en el Distrito Metropolitano de Quito existen cuatro espacios de Co-Working por lo que es tomado como fortaleza para la organización para que más personas se puedan interesar y acercar a usar las instalaciones. Pero no solo en este espacio se cuenta con tecnología puesto que a partir de la

Planificación Anual del 2015 se designó presupuesto para realizar una alta inversión en insumos tecnológicos en toda la institución para poder contar con tecnología de punta que ayude a optimizar los procesos y permita estar a la vanguardia en tecnología en beneficio de los proyectos y áreas.

El término hackatón se ha vuelto bastante común en las comunidades de hackers y se refiere a un encuentro de programadores cuyo objetivo es el desarrollo colaborativo de software.

CONQUITO lideró esta iniciativa y hasta hoy en día ha sido un referente en el DMQ. El principal objetivo es buscar un propósito educativo y social en donde los beneficiarios sean en gran manera los estudiantes que pueden participar y enriquecerse de conocimiento

1.3 Cultura Organizacional.

Su cultura organizacional se fundamenta en la consolidación de una cultura de servicio, tanto para sus públicos internos como externos, a través del acto de generar conciencia en cada uno de los colaboradores de CONQUITO acerca del conocimiento y aproximamiento de las necesidades y expectativas de los ciudadanos del Distrito.

De hecho, los colaboradores de CONQUITO son capacitados con el siguiente precepto: “Mejorar continuamente los servicios a partir del capital humano, la modernización tecnológica y la optimización de los procesos”. Pavel (2011)

Para el cumplimiento de un buen desarrollo de la cultura organizacional, Alfonso Abdo, Director ejecutivo de la Corporación Metropolitana de Promoción Económica CONQUITO, es quien se responsabiliza por el tipo de manejo de la organización.

Por esta razón, el Director ejecutivo dirige la Corporación bajo el mandato de la Asamblea General de Socios y el Directorio, en el cumplimiento de los estatutos sociales y de los establecido en el Plan Equinoccio, así como en la planeación estratégica municipal aprobada anualmente por el Concejo Metropolitano y el Alcalde del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (MDMQ), Mauricio Rodas.

1.4 Manual de comunicación.

Por medio del presente documento denominado “Procedimiento de Comunicación” se puede visualizar los procesos de comunicación instauradas en la institución. Las mismas que buscan crear canales de información únicos que rijan a los funcionarios.

Anexo (COPO01 Procedimiento de Comunicación)

1.4.1 Herramientas de comunicación

En base a la información presentada por el Departamento de Comunicación las herramientas empleadas en la actualidad son:

TABLA 1
HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

HERRAMIENTA	FUNCIÓN
Reuniones formales (planificadas y convocadas a través de la agenda electrónica)	Analizar el grado de efectividad de las estrategias planteadas en la planificación anual y proponer posibles cambios o reestructuraciones para cumplir las metas planteadas.
Reuniones informales (no planificadas, se dan de manera espontánea y circunstancial)	Informar a los funcionarios sobre cambios reformas o replanteamientos de estrategias con el fin de lograr las metas propuestas.
Carteleras	Mantener informados sobre los cursos y capacitaciones tanto a la gente externa como al personal de CONQUITO.

Informes	Mostrar resultados mensuales y anuales sobre el cumplimiento de las metas establecidas así como el nivel de aceptación en la ciudadanía.
Boletines internos	Comunicar a los colaboradores de CONQUITO sobre las iniciativas, programas y proyectos que se están desarrollando y cuáles han sido los resultados.
Correo electrónico	Mantener informado a todo el personal sobre temas relevantes vinculados a la organización.
Comité de marketing	Juntar fuerzas y generar herramientas comunicacionales por medio de un comité conformado de técnico concedores del campo comunicacional.

Fuente: Departamento de comunicación.
Elaboración propia.

1.4.2 Identidad visual.

Actualmente la Corporación de Promoción Económica “CONQUITO” cuenta con el siguiente logotipo como identidad gráfica.

ILUSTRACIÓN 2
ISOLOGOTIPO CONQUITO 2015



Fuente: CONQUITO (2015)

Sin embargo no es una identidad propia sino adaptada según la administración municipal de turno. Es importante mencionar que no siempre fue así ya que desde su fundación hasta el año 2009 con la administración del Dr. Augusto Barrera, CONQUITO contó con su identidad visual propia.

ILUSTRACIÓN 3

ISOLOGOTIPO DE CONQUITO HASTA 2009



Fuente: feriadeempleo.blogspot.com

CONQUITO se alineó a la nueva identidad del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito en 2014 y la sostiene hasta la fecha de culminación de la presente investigación (primer trimestre de 2015).

Así mismo, los proyectos que surjan de la Agencia deben seguir la línea gráfica que maneja y dispone la Secretaría de Comunicación del Municipio.

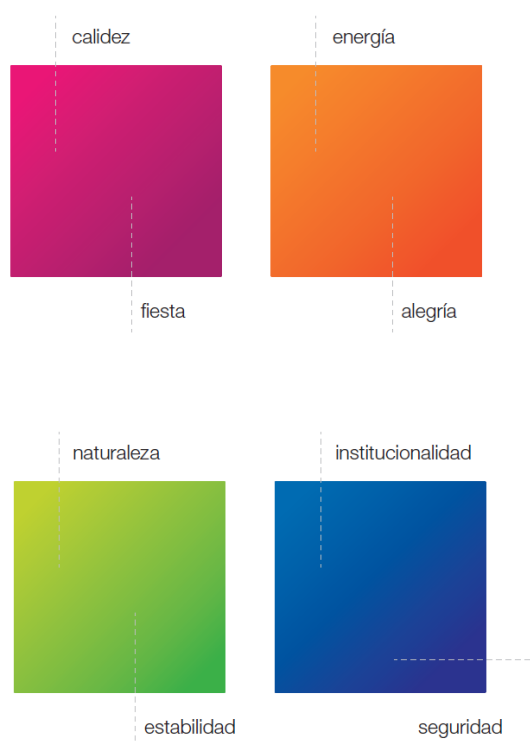
1.4.3 Colores Corporativos.

La paleta de colores que se encuentran incluidos en la identidad visual de CONQUITO, hacen alusión y pertenecen a la gama de colores empleados en la identidad visual de la marca Quito Alcaldía de la administración 2014-2017 del Dr. Mauricio Rodas.

El manual de identidad de la marca Quito Alcaldía 2014-2017, haciendo alusión a la teoría de la psicología del color, señala que el apoyo a los conceptos comunicacionales se ven reflejados en el color. Se busca destacar el tema de la inclusión y el equilibrio por lo que se emplean colores en degradé.

ILUSTRACIÓN 4

CROMÁTICA – PSICOLOGÍA DEL COLOR



Fuente: Manual de identidad Quito Alcaldía (2015)

La cromática de la franja multicolor que se usa en el logotipo de todas las instituciones municipales presenta la siguiente cromática.

ILUSTRACIÓN 5

CROMÁTICA DE LOS COLORES DE LA FRANJA MULTICOLOR

C: 0%
M: 97%
Y: 23%
K: 0%



C: 29%
M: 97%
Y: 23%
K: 13%

C: 44%
M: 91%
Y: 0%
K: 0%

C: 84%
M: 96%
Y: 0%
K: 0%



C: 0%
M: 55%
Y: 94%
K: 0%



C: 0%
M: 83%
Y: 94%
K: 0%

C: 1%
M: 100%
Y: 92%
K: 0.02%



C: 34%
M: 100%
Y: 92%
K: 12%

C: 100%
M: 53%
Y: 2%
K: 3%



C: 100%
M: 97%
Y: 2%
K: 3%

C: 30%
M: 4%
Y: 100%
K: 0.13%



C: 75%
M: 4%
Y: 100%
K: 0.13%

C: 78%
M: 18%
Y: 0%
K: 0%

C: 99%
M: 39%
Y: 0%
K: 0%



Fuente: Manual de identidad Quito Alcaldía (2015)

1.4.4 Submarcas.

Además de la identidad visual de la institución, los proyectos desarrollan su propia identidad visual con el fin de darle sostenibilidad e independencia de la identidad propuesta por la administración de turno.

ILUSTRACIÓN 6

SUBMARCAS



Fuente: Departamento de comunicación
Elaboración propia

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO: EL ALCANCE DE UNA AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN.

2.1. Comunicación pública.

Como una breve descripción se puede decir que la comunicación pública no es más que todas aquellas herramientas, métodos y técnicas utilizadas para difundir y a la vez recibir información, así como los canales a través de los cuales la comunidad puede contactarse e interferir en los procesos de toma de decisiones de los organismos e instituciones gubernamentales.

Extrayendo de la revista digital de la Universidad de Guadalajara en el que menciona a Beauchamp para definir la comunicación pública como:

“El conjunto de fenómenos de producción, tratamiento, difusión y retroacción de la información que refleja, crea y orienta los debates y los temas públicos; la comunicación pública entendida no solamente como el quehacer de los medios, sino también de las instituciones, las empresas, los movimientos y los grupos que intervienen en la plaza pública (Beauchamp, 1991).”

Así también Botero aporta:

“La comunicación pública determina la calidad de las relaciones sociales, al establecer las formas de acceso a la información y al ejercicio de las libertades de opinión y expresión en las discusiones sobre las preocupaciones y controversias de interés público. Es una condición para la participación de los ciudadanos en la construcción de un espacio público democrático.”

Es importante entender que la comunicación pública tiene como objetivo esencial promover la participación ciudadana, que los propios habitantes puedan intervenir activamente en la ejecución y difusión de los proyectos.

La construcción de dicha comunicación depende de las tendencias ideológicas que se quiera transmitir así como de las relaciones que se pudiera manejar.

El sitio web de la Universidad de Guadalajara asevera: “La comunicación pública que se genera en una sociedad condiciona el espacio en donde se definen y discuten los asuntos que calificamos de interés público. La comunicación pública puede facilitar o entorpecer las discusiones sociales, y la participación de los diversos actores en ellas.”

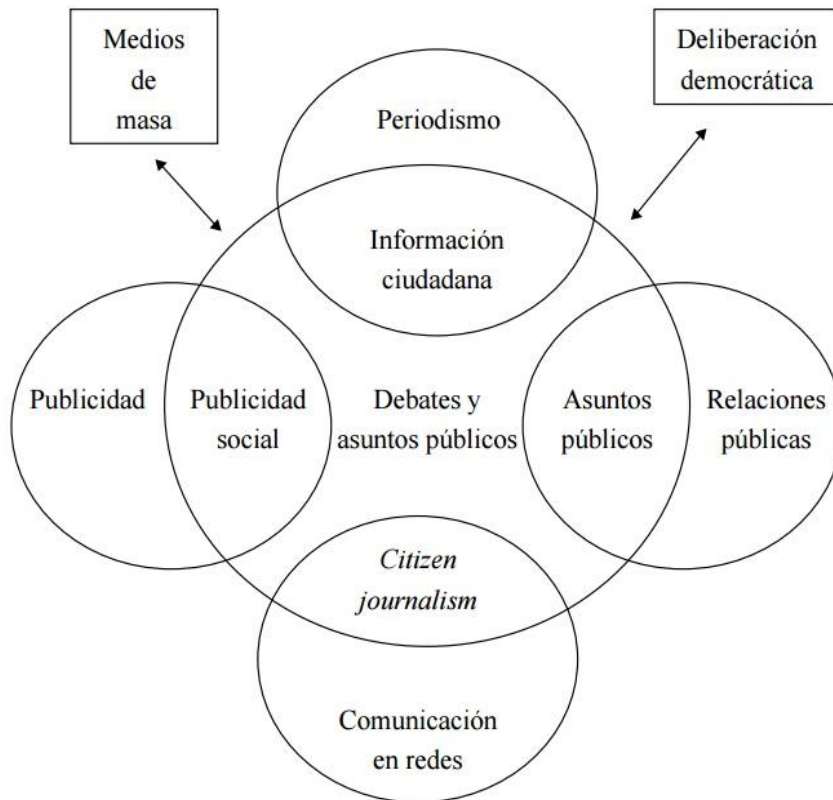
Rossana Reguillo en su publicación “Más allá de los medios, diez años después” realiza una reflexión sobre varios aspectos interesantes de la comunicación pública con respecto a su evolución:

- a) *La redefinición del Estado-nación en sus múltiples articulaciones con lo económico (economía política de la comunicación y sus impactos en los flujos globales y locales de información y comunicación); con la construcción de identidades y la acción política; con la emergencia de formas "alternativas" de organización y participación social y el papel que en todo ello están jugando los medios de comunicación.*
- b) *El fortalecimiento-debilitamiento de la sociedad civil en su heterogénea centralidad como "actor" fundamental de los procesos comunicativos; aquí los estudios en tomo a la recepción-consumo-producción de significados desde diferentes adscripciones identitarias.*
- c) *La tensión-negociación entre los dispositivos y escenarios "tradicionales" y "postindustriales" de la comunicación; de la plaza pública a Internet, la*

trivialización como respuesta al seductor y atemorizante orden globalizado; reconfiguración de los mundos de la vida a partir de la mediación de industrias culturales y medios de comunicación.

La Universidad de Guadalajara propone mediante un gráfico, una disección que muestra cómo los diferentes medios de masa, sus productos tradicionales y las actividades profesionales que le son inherentes, forman parte del espacio de investigación y análisis sobre los “temas y debates públicos”.

ILUSTRACIÓN 7 LA COMUNICACIÓN PÚBLICA



Fuente: Revista comunicación y sociedad

Mediante este gráfico podemos comprender de manera más clara la diferenciación que presenta la comunicación pública así como los diferentes actores que son parte de ella.

2.1.1. La opinión pública

Es substancial hablar sobre la opinión pública ya que va directamente enlazada con la comunicación pública, con los colectivos y los debates generados por los temas de interés público.

Se podría definir como una forma de expresión de las grandes masas frente a un tema determinado que por lo general es de gran interés para un colectivo.

Con el fin de complementar el concepto, Wilcox (2009) en su libro de Relaciones Públicas Tácticas y Estrategias afirma que es la expresión colectiva de la opinión de muchos individuos reunidos en un grupo por sus aspiraciones, objetivos, necesidades e ideales comunes.

Es muy sensible a los acontecimientos que afectan a la comunidad en general o a un determinado segmento del público, estos sucesos desencadenan la formación de la opinión pública. (Wilcox 2009)

2.2. La comunicación corporativa.

“La comunicación corporativa integra la comunicación de la empresa, conecta personas e instituciones”

Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto Metro

Es necesario aclarar que la comunicación como tal no alude solo a las relaciones interpersonales, sino también se refiere a la interacción que los distintos organismos de la sociedad utilizan. Es por esta razón, que la comunicación vista desde el ámbito empresarial, se la ha tomado como una herramienta de gestión.

Joan Costa en su libro “La comunicación en acción” enfatiza que las empresas son mundos de acción. Organismos de alta complejidad inmersos en un universo de cambios constantes y en expansión: los mercados, las instituciones, la sociedad, el mundo global.

Costa expresa que todo cambio interno y externo, afecta a la empresa y exige de ellas respuestas eficientes en su toma de decisiones y en sus formas de relacionarse, de gestionar y de actuar.

Además comenta que “...en nuestra civilización de la información ya no basta con actuar, hace falta saber comunicarse con su entorno global, y a dominar todos los recursos relacionales” (Costa 2009)

Con esta premisa, y con el fin de complementar la conceptualización, a continuación la transcripción de varias definiciones tomadas de exponentes muy reconocidos en el tema:

- Comunicación corporativa es una “interactividad” que intenta sistematizar a cada una de estas temáticas: personalidad, identidad e imagen, en un todo coherente.(Scheinsohn, 1996)
- Comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende. (Van Riel, 1997)
- Comunicación corporativa es la actividad total de la comunicación generada por una empresa para alcanzar los objetivos planificados (Jackson, 1987)

Es necesario tomar en cuenta que existe un elemento en común en las definiciones presentadas y es la funcionalidad, como la comunicación se torna holística para acaparar un diálogo estratégico 360°, un diálogo importante con todos sus grupos de interés.

Ramos (2007) profundiza en el tema y aporta:

“Analizando funciones más estratégicas y empresariales, se puede mencionar que la comunicación corporativa desarrolla iniciativas para minimizar las discrepancias no-funcionales entre la identidad comunicada y la imagen deseada. Además, desarrolla el perfil de la empresa tras la marca e interviene en el modo en que se han de delegar funciones para la formulación y proyección de procedimientos efectivos que faciliten la toma de decisiones sobre asuntos relacionados con la comunicación”

Con el fin de entender la nueva dinámica de las organizaciones, Costa (2009) presenta un cuadro comparativo que se expresa a continuación:

TABLA 2

CUADRO COMPARATIVO – DINÁMICA DE LAS ORGANIZACIONES

ÁMBITO ORGANIZACIONAL	
ANTES	AHORA
Organización	Sistémica
Organigrama	Red mallada
Departamentalización	Descentralización
Tareas	Procesos
Cultura técnica	Conocimientos, ideas
División del trabajo	Integración, equipo
Compartimientos estancos	Vasos comunicantes
Jerarquías	Compromiso

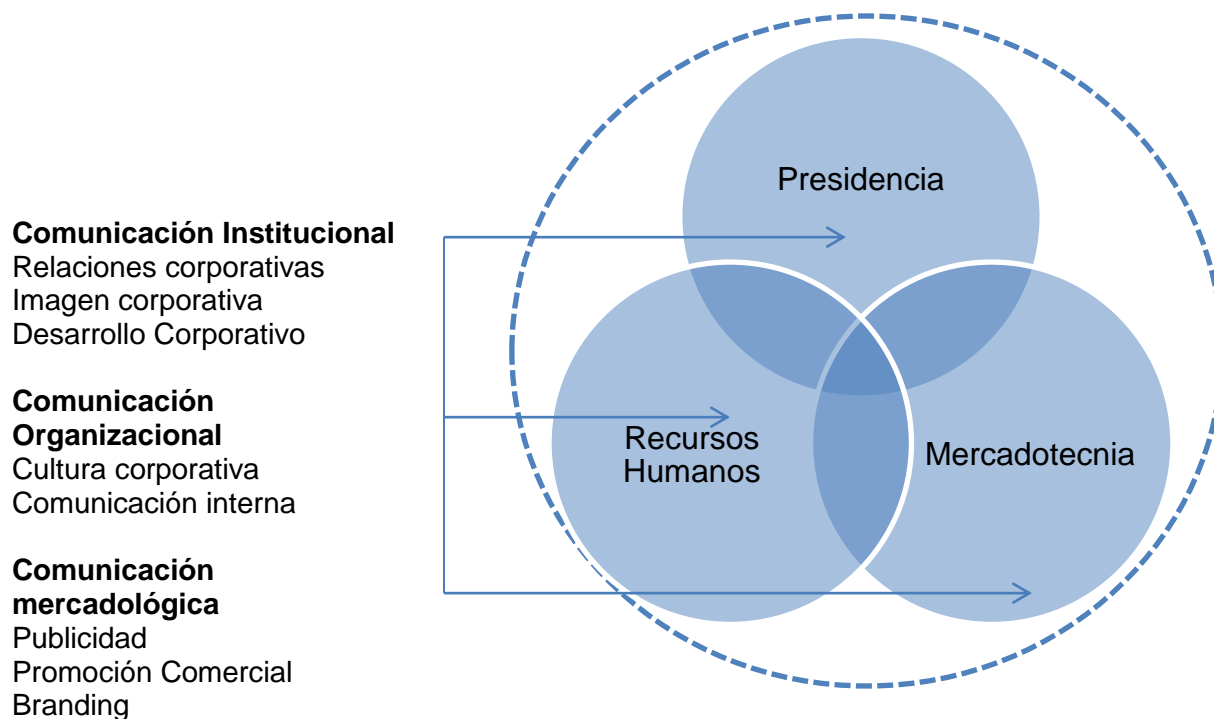
Funciones	Actitudes
Acción	Interacción
Reacción	Proacción
Pensamiento lógico	Imaginación
Rutinas	Creatividad
Habilidades	Talento

Fuente: Joan Costa, El Dircom de Hoy
Elaboración propia

A su vez, Costa plantea las tres esferas en donde se encuentra inmersa la comunicación en una empresa:

ILUSTRACIÓN 8

ESFERA DE LOS ÁMBITOS COMUNICACIONALES



Fuente: Joan Costa (2005), El Dircom de Hoy
Elaboración propia

Es importante entender que en las tres grandes esferas la comunicación se encuentra inmersa pero de manera distinta, es decir, para cada público la estrategia y las acciones son planteadas de diferente forma.

En estos últimos tiempos ha surgido como parte de un nuevo modelo de concebir a la organización

2.3. Comunicación estratégica

Tomando como referencia al libro del experto Joan Costa “Master Dircom, los profesores tienen la palabra” (2005), existe una palabra que es bastante destacada en la mayoría de los autores y es “estrategia”¹

2.4. La investigación en la organización.

Joan Cuenca (2012) menciona que:

“La investigación tiene su origen en la oscuridad innata de los seres humanos, es decir, en su deseo de conocer cómo y por qué son las cosas y motivos. Este ejercicio se ha desarrollado constantemente para conocer cualquier realidad de nuestro entorno físico, natural o social.”

Es un proceso fundamental y necesario en toda organización, su importancia radica en que permite identificar las necesidades existentes, tanto tangibles como intangibles de la misma.

Ahora, para entrar puntualmente al tema de la comunicación se debe poner especial atención en las necesidades y percepciones de las personas que laboran en la institución ya que son la savia que permite llegar a una verdadera consecución de objetivos organizacionales.

¹ En diferentes diccionarios se encuentra definida como el *arte de dirigir y coordinar las operaciones militares*. Generalmente cuando nos referimos al término nos remitimos a los ámbitos militares; pero la estrategia independiente del ámbito donde se pretenda desarrollar, implica ponerse de acuerdo con objetivos y coordinar acciones para alcanzarlos.(Costa 2005)

María del Carmen Carretón (2009) dice:

“... necesitamos evaluar si las herramientas empleadas son las más adecuadas para llegar al público deseado, si las estamos utilizando correctamente y si los públicos nos están percibiendo de la manera que deseamos. Una vez que obtengamos la respuesta a estas inquietudes, estaremos en disposición de planificar nuestra comunicación futura, corrigiendo los errores que se cometan y potenciando aquello que estemos realizando correctamente. Todo ello merced a la mejora del conocimiento de los públicos de la organización y al desarrollo de estrategias, acciones y herramientas acordes con los objetivos organizativos.”

Investigar para la organización también está relacionado con el arte de escuchar y observar para conocer a profundidad la raíz de los problemas organizacionales y poder estar atento; al entorno cambiante, a la coyuntura, a las personas, a las propias actuaciones y a la incidencia e influencia de estas en el ambiente.

Investigar significa estar conscientemente sujeto a controles internos y de gestión a otros análisis organizativos, cuyo objetivo consiste en garantizar un uso óptimo de los recursos, así como una gestión correcta de los mismos. Joan Cuenca (2012).

Diego Prior (2008), en un breve ensayo sobre la investigación en los procesos de gestión en las organizaciones nos dice que los objetivos que persigue la investigación en el ámbito de la gestión son:

- Formular preguntas y encontrar la mejor respuesta, preservando siempre la generación de valor añadido.
- Ofrecer información de utilidad para mejorar la toma de decisiones y con ello la situación actual de la organización.

- Permitir afrontar con éxito los problemas contemporáneos de gestión de las organizaciones. Sin olvidar que la ciencia trabaja sobre la base del conocimiento acumulativo: cada nuevo fragmento de información se añade a lo ya existente.

2.4.1. La investigación aplicada y estratégica.

Joan Cuenca 2012 dice: *“La investigación aplicada implica la consideración de todos los conocimientos existentes y su profundización y, a continuación, desarrolla ideas y las convierte en algo operativo en un intento perseverante de solucionar problemas específicos”.*

La investigación aplicada si bien es cierto su fin básico es el de adquirir conocimiento y disipar dudas, también va dirigido a la practicidad de lo analizado. En donde al momento de comprender cuáles son las falencias y procesos que no funcionan efectivamente, se determinan nuevos procedimientos con vistas a la supervivencia y para la mejora continua.

Cuenca 2012 citando la opinión de Rossi y Freeman aporta que la investigación aplicada es *“... una actividad política y de gestión, un input de la que surgen las decisiones tácticas y las asignaciones para la planificación, diseño, implantación y continuación de los programas.”*

ILUSTRACIÓN 9 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN



Fuente: Cuenca. (2012). Las auditorías de las Relaciones Públicas
Elaboración propia

Según Cuenca 2012 existen tres etapas que conforman a investigación aplicada y estratégica.

- La investigación formativa.

Es aquella que pretende realizar un análisis exhaustivo de lo que comprende la organización sin un previo conocimiento, que la investigación en su esencia sirva de aprendizaje y enriquecimiento para el que lo ejecuta.

- La investigación de monitoreo.

Luego de pasar por el proceso de aprendizaje mediante la investigación empírica, se continúa con el monitoreo de los procesos, tanto de los que ya se encuentran creados como de los que se fueron estableciendo como resultado de la primera etapa.

- Investigación de evaluación:

Por último, la investigación de evaluación tiene por objeto apreciar y enjuiciar la planificación y las estrategias planteadas, la ejecución, los recursos, la utilidad y el grado en que alcanzan los objetos pretendidos, a fin de corregir las deficiencias que pudieran existir e introducir los ajustes necesarios. Joan Cuenca 2012

Para Justo Villafañe 2002, existen ciertos parámetros de evaluación de los cuáles puede partir la auditoría:

a) *Finalidad: Es un estudio aplicado, cuyo propósito es llegar al conocimiento, control y transformación de la estructura de un fenómeno social u organizativo concreto: La Imagen Corporativa de una entidad.*

A partir de conocimiento exhaustivo de la realidad corporativa, la auditoría sirve para prever, predecir y orientar la toma decisiones y, fundamentalmente, para definir la estrategia de Imagen de la compañía.

b) *Profundidad: Se trata, en principio, de una evaluación descriptiva, cuyo objeto central es la medición precisa y la interpretación cualitativa de un conjunto de variables dependientes, o si se quiere, de la selección de los principales elementos que configuran la Imagen Corporativa en una muestra de población dada.*

c) *Amplitud: Constituye un estudio micro sociológico, puesto que hace referencia a la evaluación de variables y sus relaciones en grupos pequeños y medianos, como son las organizaciones empresariales en el contexto más amplio de los grandes grupos o sociedades humanas.*

- d) *Fuentes: Es un estudio primario, que se realiza basándose en datos y hechos observados de primera mano, recogidos específicamente para realizar el estudio y directamente por los expertos que lo llevan a cabo.*
- e) *Objeto social: Es claramente un estudio de evaluación social, referido a todo tipo de organizaciones con una estructura empresarial en cualquiera de los sectores de la actividad productiva y de cualquier dimensión.*
- f) *Marco: Es una investigación de campo, que se realiza observando a los grupos sociales y los fenómenos que producen en su ambiente natural.*
- g) *Tipo de estudio: Es, como ya se adelantó, un estudio evaluativo, que tiene como finalidad apreciar y enjuiciar el diseño, ejecución, efectos, utilidad y grado de implantación de los recursos.*

2.4.2. Auditoría de comunicación.

2.4.2.1. Definición.

En términos generales, la definición de auditoría de comunicación no difiere de la definición general de auditoría.

Como lo define Suárez (2008):

“La auditoría es el examen crítico y sistemático que realiza una persona o grupo de personas independientes del sistema auditado, que puede ser una persona, organización, sistema, proceso, proyecto o producto. Aunque hay muchos tipos de auditoría, la expresión se utiliza generalmente para designar a la auditoría externa de estados financieros, que es una auditoría realizada por un profesional experto en contabilidad, de los libros y registros contables de una entidad, para opinar sobre la razonabilidad de la información contenida en ellos y sobre el cumplimiento de las normas contables.

La auditoría es una serie de métodos de investigación y análisis con el objetivo de producir la revisión y evaluación profunda de la gestión efectuada.”

Jiménez y Rodríguez (2007) definen a la auditoría como:

“...un complejo sistema para evaluar y controlar la gestión efectuada. Mediante la aplicación de una serie de métodos de investigación y análisis, el desarrollo de una auditoría permite revisar y evaluar en profundidad el contenido y el proceso de desarrollo de una función.”

En un sentido más profundo, Soy I Aumatell (2003) citando a Jonquières (2010) define a la auditoría de la siguiente manera: *“La Auditoría no es un examen para aprender a sortear trampas y preguntas molestas, es una herramienta para analizar en profundidad el funcionamiento de la empresa y orientar su actuación a la mejora del desempeño”*.

A pesar de la amplia gama de definiciones y conceptos existentes sobre la auditoría, resulta bastante complejo encontrar una definición específica sobre auditoría de comunicación. Esto se da porque no existe un concepto o proceso unánime como sí se da en el caso de una auditoría contable.

En el marco del IV Congreso Internacional Latino de Comunicación Social se concibió un paper denominado *Auditoría de comunicación un proceso básico para la eficacia y eficiencia de la comunicación estratégica de las organizaciones*; en él se menciona que las auditorías de comunicación pueden pensarse desde tres perspectivas conceptuales diferentes: funcionalistas, interpretivista y crítica.

Gómez y López (2012) dicen que:

- a) *La perspectiva funcionalista tradicional que concibe a las organizaciones como “máquinas” u “objetos” que pueden ser estudiados con los conceptos y métodos tradicionales de las ciencias sociales (Danniel y Spiker, 1991).*

Los funcionalistas creen que la comunicación organizacional es una actividad objetiva y observable que puede, por lo tanto, ser medida, clasificada y relacionada con otros procesos organizacionales y examina principalmente:

- *Las estructuras formales e informales de la comunicación.*
- *Las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación.*
- *Usa un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos y la interpretación de los resultados).*
- *Adopta una visión desde fuera del sistema organizacional.*
- *El objetivo fundamental de la auditoría es detectar y corregir las prácticas de comunicación que están impidiendo la producción y la eficiencia de la organización.*

El funcionalismo contemporáneo organiza y el papel que juega la comunicación dentro de la misma. Los funcionalistas contemporáneos conciben la organización como un “sistema viviente” integrado por sus subsistemas y en constante interacción con otros sistemas externos. Ésta nueva perspectiva incorpora ciertos elementos teóricos y metodológicos de la perspectiva interpretivista crítica y de sistemas.

b) La perspectiva interpretivista ve a las organizaciones como “culturas” (Pacanowsky, O’Donnell y Trujillo, 1984) [...] para la interpretivista, la organización es un fenómeno más bien subjetivo que objetivo por ser una realidad socialmente construida mediante la comunicación. El auditor interpretivista se centra en el significado de las acciones y producciones comunicacionales de una organización (símbolos, historietas, metáforas, contenidos de las conversaciones, etc.) y en la manera como se originan y desarrollan estas producciones (Varona, 2005:95,96)

c) *La perspectiva crítica se centra en el estudio de cómo las prácticas de comunicación organizacional son sistemáticamente distorsionadas (Habermas, 1979) para servir a los intereses de quienes están en una posición de poder dentro de la organización (Deetz, 1982; Mumby 1987) y debe considerar los siguientes aspectos.*

El objetivo del investigador crítico es descubrir a) qué prácticas comunicativas están siendo sistemáticamente distorsionadas a través del uso del lenguaje (retórica organizacional) y de los símbolos; b) desenmascarar los intereses creados que sirven; y c) crear una consciencia que rechace toda forma de dominación y opresión dentro de la organización (Varona, 2005:96).

Por otro lado, existen corrientes que hablan de Auditoría de Imagen, mas no de comunicación, como la práctica que engloba procesos estratégicos que van más allá de los funcionales.

Villafañe (2002) se refiere a la empresa como un sistema corporativo global que gestiona sus actividades en torno a dos sistemas, uno fuerte y uno débil. Define al fuerte como una organización básica en base a políticas funcionales.

El sistema débil es sobre el que apunta el trabajo de auditoría ya que:

“El sistema débil, de naturaleza mucho menos tangible, se gestiona de acuerdo con diversas políticas formales y está constituido por tres ámbitos concretos:

- *La identidad visual corporativa.*
- *La cultura corporativa.*
- *La comunicación corporativa.*

La gestión estratégica de la Imagen [...] es una función de management antes que una función de comunicación. Se distingue, por ejemplo, de las relaciones exteriores o de la publicidad en que éstas son meras técnicas de comunicación. Esta gestión de la Imagen consiste en la traducción del esquema estratégico a un esquema de Imagen, teniendo en cuenta en dicha gestión el estado de opinión respecto a la compañía.”

2.4.3. Origen y evolución

Para poder comprender mejor lo que representa la auditoría de comunicación es importante conocer su origen y los aspectos que han permitido su evolución hasta convertirse en un elemento de vital importancia en la toma de decisiones de las organizaciones.

En términos generales, la auditoría surge como respuesta a la necesidad de *“aportar transparencia a la documentación contable presentada por los responsables de las compañías, constituyendo así un elemento de protección para los múltiples usuarios destinatarios de la información contable”*.

Sin embargo con el paso del tiempo y el desarrollo progresivo de las organizaciones: naturaleza de sus actividades, funcionamiento y estructura; se han ido implementando auditoría a otros ámbitos además del financiero, uno de ellos es la comunicación. En este aspecto Cuenca (2012) señala que:

“...desde mediados del siglo pasado este estímulo de superación empresarial que permite la investigación figura en los principios de nueva teoría de gestión de la calidad, conocidos con los términos de «gestión de la calidad total de la empresa», Juran. Ambos autores explican la necesidad de realizar diversos análisis, entre ellos la medición y la evaluación de todos los procesos operativos y de gestión, como parte de la implantación de los programas de eficiencia y competitividad empresarial.”

Sobre la auditoría de comunicación Gómez y López (2012) trazan su origen a principios de la década de 1950 en Estados Unidos, y encuentra sus cimientos y primeras metodologías en otras ciencias sociales y económicas y la investigación. Toma de ellas, por ejemplo la metodología cuantitativa y cualitativa, procesos propios de la sociología o la psicología, y otros elementos de la auditoría financiera y administrativa.

Un hito importante en la historia de la auditoría de comunicación se marca con el primer procedimiento denominado ICA Communication Audit en 1971, un aporte que la International Communication Association. Desde entonces han aparecido aportes de comunicadores de todo el mundo que han delineado perfiles de auditoría según la naturaleza y realidad de las organizaciones en cada país.

TABLA 3

EVOLUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE LA COMUNICACIÓN

1950. Primera auditoría de comunicación	Los primeros escritos sobre el tema de la evaluación de la comunicación organizacional aparecieron en los Estados Unidos a principios de los años 1950.
Años 70	El desarrollo más significativo de las auditorías de comunicación organizacional se dio a principios de los años 70 con la aparición de los tres primeros procedimientos e instrumentos de auditoría de la comunicación. El primer procedimiento conocido como: “ICA Communication Audit” se inició en 1971, patrocinado por ICA (<i>Internacional Communication Association</i>)
Años 70	El segundo procedimiento fue desarrollado por Osmo A. Wio y Martti Helsila en Finlandia, en el año de 1974, y se conoce como “The LTT Audit System”, nombre del Instituto de Investigaciones de Finlandia que patrocinó la investigación.
1976	El tercer procedimiento consta de un cuestionario llamado “Communication Satisfaction Questionnaire”, que fue desarrollado por Downs y Hazen (1976).
1978	Una versión corregida del LTT Audit System, el OCD (<i>Organizational Communication Development</i>) fue realizada por Osmo A. Wiio en 1978.
1990	El instrumento citado anteriormente fue revisado y ampliado en 1990 por Cal W. Downs y se le dio el nuevo nombre de <i>Communication Audit Questionnaire</i> . La versión en español de este instrumento fue realizada por Varona (1991) y aplicada en Guatemala.

Fuente: Gómez y López (2012) Auditoría de comunicación un proceso básico para la eficacia y eficiencia de la comunicación estratégica de las organizaciones.

2.4.4. Importancia

Existen algunas exposiciones sobre la importancia de la auditoría, sin embargo pocas son tan claras como la anécdota relatada por Salgueiro citada por Arboleda (2004):

“En 1982, en un seminario de formación directiva celebrado en los Estados Unidos, se pidió a dos personas voluntarias que jugaran a los dardos, una de ellas con los ojos vendados. Se trataba de comprobar tras varias pruebas efectuadas, cómo el jugador que veía donde tiraba sus dardos era casi siempre el vencedor. Dicho de otro modo, el que medía y controlaba su actuación mejoraba sustancialmente la calidad de sus lanzamientos hacia el blanco u objetivo en cuestión.

Es el punto al que queremos llegar. Sólo se puede mejorar aquello que se puede medir”

La última frase de la cita sintetiza la importancia que tienen los procesos de medición en las organizaciones, indiferentemente del área en el que se aplique. En el caso de la auditoría de comunicación, Jiménez y Rodríguez (2007) señalan que:

“La auditoría de comunicación aporta información relevante para conocer a situación actual de la imagen, así como para establecer acciones destinadas a su optimización. El análisis de las acciones emprendidas y de los canales utilizados permitirá a a organización evaluar la eficiencia y la eficacia de los programas de comunicación emprendidos, y conocer la valoración que de la organización hace diferentes públicos objetivos. De esta forma, identificar las fortalezas y debilidad comunicativas y señalar aquellas áreas que requieren el desarrollo de actividades adicionales.”

Coincidiendo con el criterio de las autoras, la importancia de la auditoría de comunicación radica en el aporte sustancial de información que ésta hace a la organización permitiéndole identificar el estado de su situación actual, la efectividad de su gestión y los aspectos a mejorar.

2.4.5. Objetivo

Considerando que auditoría es, en términos generales, *examinar y verificar información, registros, procesos, circuitos, etc. con el objetivo de expresar una opinión sobre su bondad o fiabilidad* (Soy I Aumatell, 2012) se puede concluir en que el fin máximo de la auditoría es obtener el criterio de un profesional (o un grupo de ellos) sobre la situación actual de la gestión de la comunicación en base a datos concretos, reales y verificados.

Villafañe (2002) con el afán de determinar a profundidad los fines de la auditoría presenta objetivos operativos a manera de una lista de verificación que se presenta a continuación:

- *“Identificar y hacer inventario de los principales recursos, tanto técnicos como inmateriales de comunicación e imagen, susceptibles de intervención.*
- *Evaluar los procesos funcionales y culturales de la entidad.*
- *Obtener una visión global de la empresa, su funcionamiento y actuación en el mercado.*
- *Detectar los puntos fuertes y débiles que influyen en su imagen.*
- *Recoger los principales puntos de vista internos sobre la autoimagen y la posición real de la entidad en el mercado y en la opinión pública.*
- *Describir las actividades fundamentales de la compañía.*
- *Indicar las principales oportunidades de mejora de los resultados históricos y detectar los potenciales no suficientemente explotados.”*

A manera de síntesis, Soy I Aumatell (2012) dice que:

“El objetivo técnico de la auditoría consiste en recoger evidencias para poder emitir un juicio sobre la adecuación y el nivel de conformidad del ámbito auditado respecto a los procesos y controles definidos en las normas de referencia”

2.4.6. Modelos

Debido a la esencia misma de la comunicación existe un abanico de opciones de modelos de auditoría de comunicación, sin embargo, para los fines pertinentes del presente trabajo se realizará la presentación del modelo planteado por Gómez y López (2012) denominado Modelo de auditoría de comunicación integral - MACI.

2.4.7. La práctica de la auditoría y su preparación

Esta etapa responde a una serie de elementos y consideraciones que son sustanciales tomar en cuenta. Dentro de la preparación se analizan ciertos detalles generales que pueden repercutir en el desarrollo de la auditoría.

Asimismo se definen los objetivos, el alcance, el equipo auditor y se designan funciones específicas con el fin de no llegar a doblar esfuerzos. Aumatell (2012) manifiesta también que en la primera etapa *“... se enfatiza la relevancia de identificar las necesidades de información y de conocimiento de los procesos de negocio claves...”*

Estos aspectos, aunque pueden resultar de cierta manera elementales en cualquier proceso de investigación o evaluación, son clave y llegan a tener una mayor relevancia puesto que no existe una metodología única y los diferentes grupos de interés involucrados pueden tener expectativas e ideas preconcebidas diferentes. En consecuencia, es básico establecer unas bases comunes y una visión compartida previa de lo que es y de lo que se espera de la auditoría. *Ibíd*

2.4.7.1. Aspectos previos

Antes de abordar el proceso como tal, es importante tomar en cuenta ciertas consideraciones generales:

- La adaptación es un detalle a tomar en cuenta, ya que las metodologías son simplemente una guía para no perder los objetivos. Pero siempre es necesario ajustar la auditoría de acuerdo a la dimensión y naturaleza de la organización.
Acertadamente lo menciona Costa (1999) “Las empresas son mundos en acción. Organismos de alta complejidad inmersos en un universo de cambios constantes y en expansión: los mercados, las instituciones, la sociedad, el mundo global.”
- Para el buen funcionamiento y desarrollo es preciso un equipo multidisciplinario que pueda aportar indistintamente y que esté en la capacidad de presentar resultados eficaces y efectivos, constantemente liderados por un consultor jefe que lidere y disponga la metodología.
- Existen líderes de opinión informales que podrían ser una herramienta fundamental al momento de poder conocer a fondo la situación real de la empresa.
- Es imperativo el apoyo total de la dirección ejecutiva para poder lograr una implicación total en todo el proceso.
- El conocimiento y compromiso del público interno es fundamental en el proceso de acompañamiento.

Profundizando más sobre el trabajo del personal y la relación con los auditores, Aumatell (2012) muestra una tabla de las ventajas e inconvenientes del uso de recursos internos y externos, y los puntos fuertes y débiles de cada colectivo.

TABLA 3

PERSONAL INTERNO VS CONSULTORES EXTERNOS

Personal Interno	Consultores externos
Conocimiento de la organización.	Falta de conocimiento de la organización.
Reputación construida a lo largo el tiempo.	Necesidad de construir confianza y credibilidad rápidamente.
Acceso a información confidencial y sensible.	Puede no tener acceso a información confidencial o sensible.
A largo plazo percibirá el impacto del cambio.	Orientados al corto plazo; raramente ven los resultados a largo plazo.
Preconcepciones.	Objetividad.
Puede carecer de habilidades en auditoría.	Tienen habilidades para desarrollar auditorías.
Impacto negativo en sus tareas y actividades habituales.	Mínimas interferencias en sus tareas y actividades ordinarias (realizar auditorías para terceros es una de sus actividades nucleares).
Los participantes aportan respuestas <<cerradas>>	Los participantes se mostrarán más abiertos.

Fuente: Aumatell (2012)
Elaboración propia

2.4.7.2. Análisis situacional de la empresa

De acuerdo a Villafañe (2002) explica: *“El análisis de la situación debe efectuarse desde una perspectiva dinámica, aunque metodológicamente se trata de un análisis sincrónico”*

- Misión: Su grado de expresión –explícita o implícitamente- y el conocimiento y adhesión a la misma por parte de los empleados.
- Historia y evolución: Aunque la evolución de las variables contenidas en ésta área se realiza considerando su estado actual, se tiene en cuenta su trayectoria en los últimos años y el papel que han jugado como frenos o motores de la situación presente.
- Contexto sectorial: El conjunto de variables de esta área se evalúa desde la perspectiva actual, valorando la situación de la empresa en relación con las empresas del sector, la competencia directa.
- Orientación estratégica de la empresa: Aunque los parámetros de ésta área poseen una significación diferente según el tipo de empresas, un cierto equilibrio entre todas las orientaciones estratégicas de la compañía sería expresión de una autoimagen positiva.
- Políticas corporativas: Las políticas corporativas, concebidas como planes de acción presentes, o de implantación en el futuro inmediato, suponen en la mayoría de los casos una mejora en la valoración de la autoimagen.
- Estrategia directiva: Del comportamiento directivo depende en gran medida la situación de la empresa en lo que se refiere a su propia imagen. Igual que en el área anterior, los ítems incluidos aquí son también pautas orientadas para el auditor.
- Competitividad: El análisis de los puntos fuertes y débiles de la empresa constituye asimismo un parámetro de importancia en la valoración de la autoimagen. *Ibíd*

2.4.8. Desarrollo de la auditoría

La auditoría en esencia es la acumulación y evaluación de la evidencia de la gestión generada por la empresa, basada en información para determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. Una evidencia es cualquier tipo de datos que utiliza el auditor para poder determinar si la información que se está auditando ha sido declarada de acuerdo con el criterio establecido. La evidencia a obtener debe ser suficiente, precisa, concreta, confiable y pertinente para alcanzar los objetivos de auditoría. Esta puede presentarse en forma de testimonio oral (opinión de los líderes tanto informales como formales), de comunicación por escrito de las partes externas, de observaciones por parte del auditor o por medio de comunicación 2.0. Es necesario obtener calidad y volumen suficiente de evidencias. Los auditores deben determinar los tipos y la cantidad de la evidencia y evaluar si la información corresponde al criterio establecido. Ésta es la parte crítica de la auditoría. (Aumatell 2012)

Cuenca (2012) lo define en palabras precisas

“Todo lo que una organización no conoce se traduce en un sobreesfuerzo posterior. En realidad todo es más costoso, incluso esta falta de conocimiento puede llegar a hundirla. Únicamente las entidades que investigan metódicamente, con determinación y de forma proactiva, sobre qué es lo que saben o necesitan saber, y lo aprovechan para aumentar su eficiencia, sobresalen”

2.4.9. Técnicas de evaluación

Justo Villafañe sugiere ciertas técnicas generales que se pueden aplicar al momento de evaluar.

- El análisis de contenido: Para un buen desarrollo de la investigación es necesario aplicar necesariamente un análisis exhaustivo de los resultados que se van desplegando.
- La entrevista
- La observación:
- Cuando es posible contar con el concurso de representantes de la organización, se puede utilizar la técnica del grupo focalizado (*focus group*), que resulta un buen complemento técnico de la entrevista.
- Si el nivel al que se desea acceder es el de las imágenes valorativas, actitudes enraizadas en una situación o entidad etc., cargadas de gran polivalencia de resultados, es necesario acudir a la técnica cualitativa del grupo de discusión, basada en el análisis del discurso producido por un grupo reducido de personas.
- Criterios de cuantificación de los resultados: La cuantificación de una auditoría como la propuesta, en cuya estructura intervienen un considerable número de parámetros cualitativos, podría tener una justificación estadística analizando el comportamiento de dichos parámetros mediante el diseño de un análisis factorial.

2.4.10. Presentación de Resultados

La presentación de los resultados es una etapa de suma importancia dentro de la auditoría, gracias a ella se pueden exponer las distintas observaciones que surgieron a partir del análisis realizado en el desarrollo.

Es importante además porque abre una puerta a la organización para poder realizar una planificación estratégica en base a los resultados, conclusiones y recomendaciones.

Arboleda (2004) expresa *“Se impone una fuerte tendencia a realizar cambios importantes en las organizaciones, cambios que van desde la aplicación y puesta en marcha de los modelos organizacionales a través de la planificación estrategia y calidad total, hasta profundos y radicales cambios en la forma de pensamiento de los individuos que integran las organizaciones...”*

Es por ello, que es indispensable que los resultados presentados sean los más exactos y precisos posibles, y que puedan dar una visión amplia de lo que está ocurriendo en la organización en el ámbito comunicacional.

2.4.10.1. Modelos de informe para la presentación de resultados

Tomando como referencia a Cristina Soy I Aumatell (2012), existen varios modelos de informe para la presentación de resultados:

1. *Informe de auditoría post-evento o de verificación: El informe puede constar básicamente de un informe ejecutivo en el que se exponen los antecedentes, el alcance, la opinión de la auditoría y la síntesis de los hallazgos de la auditoría en la que se destacan las áreas de buenas prácticas y las áreas de mejora.*
2. *Informe de una auditoría de gestión documental centrada en el cumplimiento de los dictámenes de la FOIA. El informe incluye: resumen ejecutivo, antecedentes, estructura del informe, agradecimientos, metodología, naturaleza de las no conformidades, valoración de cada una de las áreas objeto de auditoría y emisión de recomendaciones. Anexos: 1) Síntesis de las recomendaciones, se enumeran y proporciona página de referencia en el documento completo, 2) Síntesis de las entrevistas, 3) Síntesis de los cuestionarios y 4) Relación de documentos examinados y referenciados.*
3. *Informe de auditoría de seguimiento: Su principal propósito es revisar el grado de implementación de las recomendaciones de los programas de auditoría interna en dos años anteriores. El informe consta de:*

- *Resumen ejecutivo (antecedentes, alcance, opinión, principales hallazgos, fundamentos de opinión, agradecimientos)*
- *Hallazgos detallados en términos de opinión y riesgo (calificación del riesgo-alto, medio, bajo o mejora), hallazgos e implicaciones, acciones propuestas, acción acordada, responsable y fecha de resolución).*
- *Enfoque de la auditoría interna (enfoque-metodología, principios y normativa interna utilizada-, alcance, documentos de referencia y personas consultadas.*

Cabe mencionar que los modelos de informe mencionados anteriormente son utilizados en su mayoría para la realización de auditoría de información, por ello podrían existir pequeñas diferencias al momento de presentar una auditoría de comunicación integral.

Soy I Aumatell, partiendo de que las primeras auditorías realizadas fueron para la certificación.

TABLA 4
TIPOS DE AUDITORÍA

TIPO DE AUDITORÍA	OBJETO DE ESTUDIO	ACCIÓN	AUDITOR	ÁMBITO
Financiera o de cuentas anuales	Cuentas anuales (CC.AA.).	Emitir una opinión sobre si las CC.AA. expresan en todos sus aspectos significativos la imagen fiel de la empresa conforme a los PCGA.	Profesional independiente externo.	Privado
Operativa o de gestión	Gestión de la empresa (eficacia con la que se alcanzan	Comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos e	Profesionales cualificados y expertos, externos o	Privado Público

	los resultados, los medios, procedimientos, organización y otros factores relacionados con la gestión).	identificar condiciones de mejora. Diagnosticar los problemas que dificultan la consecución de los objetivos propuestos.	internos de la empresa.	
Comunicación	Imagen proyectada e imagen percibida por una organización.	Realizar un estudio de diferencia entre la imagen proyectada y la imagen percibida.	Auditor externo	Privado Público
Fiscal	Información jurídica y tributaria.	Examinar el cumplimiento de las obligaciones fiscales de la empresa: la veracidad y la fiabilidad de la información preparada por la empresa.	Personal especializado de la propia empresa, profesional externo.	Privado Público
Calidad	Sistema de calidad	Determinar el grado en el que se han alcanzado los requisitos del sistema de calidad UNE-EN ISO 9001:2008 o bien proceso sistemático, independiente y documentado orientado a la obtención de las evidencias del funcionamiento del sistema.	Profesionales certificados	Privado Público
Legal o due diligence	Revisión de la documentación legal (societaria,	Elaborar un cuadro de contingencia	Abogados-asesores legales en	Privado

	contractual, financiera y de seguros, de bienes muebles, propiedad industrial, fiscal, laboral, de protección de datos, etc, etc.)	(contingencias detectadas en la revisión, descripción del riesgo, posibilidad de la materialización y cuantificación si es posible su cálculo)	operaciones corporativas y/o compraventa de empresas	
Medioambient al	Políticas medioambientales de la empresa.	Verificar el cumplimiento de las normativas medioambientales de cuidado y protección del entorno UNE-EN ISO 14001:2001	Equipos multidisciplinares	Privado Público
Sistemas de información	Sistemas de gestión de información, organización y procedimientos.	Determinar si los sistemas y recursos relacionados con los sistemas de información protegen adecuadamente los activos, mantienen la integridad, fiabilidad y disponibilidad de los datos y procesos, alcanzan los objetivos de la organización y consumen los recursos de manera eficiente.	Profesionales certificados con el CISA (Certified Information Systems Auditor) de la ISACA (Information Systems Audit and Control Association)	Privado Público
Protección de datos	Datos personales (ficheros automatizados y no automatizados).	Verificar el cumplimiento efectivo de la normativa sobre protección de datos y garantizar la	Profesionales con certificado CISA	Privado Público

		privacidad entre posibles injerencias de las tecnologías de la información.		
Pública	Información de entidades públicas o gubernamentales.	Función fiscalizadora, económica y de auditoría financiera.	Organismos de la Administración (tribunal de cuentas, sindicatura de cuentas)	Público
Seguridad de la información	Riesgos de la seguridad de la información.	Verificar el estado de la información en cuanto a confidencialidad, integridad y disponibilidad, el cumplimiento de los procesos operativos de seguridad y la adecuación de la organización a la aplicación de las políticas de seguridad, UNE71502:2004 ISO27001 UNE-ISO/IEC 17799:2002	Profesionales certificados	Privado Público
Conocimiento	Activos de conocimiento de la organización	Examen y evaluación sistemática de los recursos explícitos y tácitos de una organización.		Privado Público

Como se puede observar, existen un sinnúmero de tipos de auditoría que se pueden aplicar en una organización de acuerdo a la problemática y las necesidades que se presenten en el momento.

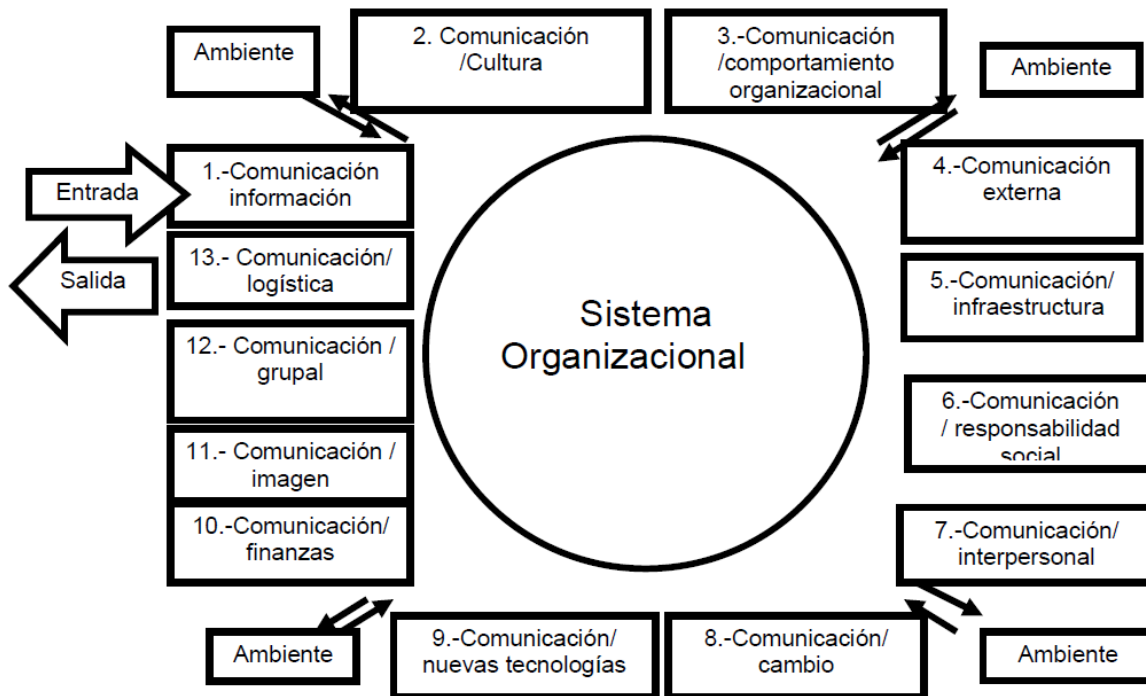
Modelo de Auditoría Comunicación Integral

Gómez y López (2012) plantean el modelo de auditoría de comunicación integral (MACI) como una propuesta definida a través de una investigación no experimental² transeccional descriptiva, por ser acorde al problema y al contexto que la rodea.

Mediante el siguiente cuadro se puede visualizar de mejor manera la teoría de MACI y hacia que lineamientos apunta dicho modelo.

ILUSTRACIÓN 10

TEORÍA MACI (MODELO DE AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTEGRAL)



Fuente: Gómez, C., Túñez, M.

Como se puede observar en la figura mencionada, existen 13 factores esenciales en las organizaciones que existen en las organizaciones y que es necesario tenerlas presentes para poder mirar de una óptica integral la comunicación.

²“ La investigación no experimental es también conocida como investigación *Ex Post Facto*, término que proviene del latín y significa después de ocurridos los hechos” Ávila (2006)

Dicho modelo sugiere que la comunicación organizacional como tal es el eje, la materia prima, y que nada sucede sin el uso de la misma. Por la misma razón, los problemas de la empresa comienzan a surgir cuando de cierta manera se lo deja de lado al ámbito comunicacional en cualquiera de los 13 factores.

Recogiendo la descripción de Gómez, C., Túñez, M. (2012)

“El modelo de auditoría de comunicación integral en las organizaciones se diseñó con base al modelo de Kast y Rosenzweig (1973) que analiza a la organización desde la perspectiva de sistemas considerando como un conjunto los seis subsistemas organizacionales: estratégico, de dirección, tecnológico, humano-cultural, estructural y ambiental o del entorno”

Población y muestra

Briones (2002) conceptualiza a población como “el conjunto de unidades que componen el colectivo en el cual se estudiará el fenómeno expuesto en el proyecto de investigación”.

Así también aclara “La población en investigación no se refiere siempre a la definición de tipo demográfico: conjunto de personas ubicadas en un área geográfica determinada, claramente definida.

CAPITULO III

APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTEGRAL

3.1. Introducción

Por lo general, el mundo empresarial suele subestimar el éxito de la comunicación. Es más, en la mayoría de los casos se sobreentiende que todos los interlocutores de la organización se comunican lo suficientemente bien; y, cuando llegan las complicaciones o fracasos se preguntan cuál fue el detonante y el causal para los incidentes sin comprender que los faltantes en los procesos comunicacionales son las respuestas a muchos problemas universales de las empresas.

Costa (2005) aporta:

“Es importante concebir a la comunicación corporativa como un elemento bastante significativo en la sostenibilidad y desarrollo de una empresa. Sin ser tomada ni gestionada bajo la ilusión de la *naturalidad* ni desde el espontaneísmo, tomando en cuenta que como todo proceso de gestión, se requieren de estrategias preliminares y una dosis de actuación mediante procedimientos formales que potencien su eficacia.”

Como parte del camino para llegar a la planificación bien estructurada y con bases sólidas, surge la necesidad de conocer el estado real de la comunicación integral mediante un proceso de investigación estratégica, una auditoría externa que permita disipar dudas, corregir errores y proponer estrategias que se ajusten a las necesidades de la empresa.

3.2. Objetivo general

Diagnosticar la situación actual de la Agencia de Promoción Económica “CONQUITO” en el ámbito comunicacional, entendiéndose como los procesos comunicacionales.

3.3. Propósitos de la investigación (auditoría)

- Diagnosticar exhaustiva y sistemáticamente el estado de la comunicación integral en la organización.
- Medir el grado de eficacia de las herramientas comunicacionales existentes.
- Determinar el grado de identificación del público interno.
- Evaluar el grado de coherencia de los rasgos y atributos de la imagen real de CONQUITO en los públicos estratégicos.
- Asesorar a los gestores y planificadores de la comunicación en CONQUITO con sugerencias que permitan el mejoramiento de las fallas encontradas.
- Aportar con conocimientos y diagnósticos a los responsables del departamento de comunicación en la empresa como contribución para el diseño de las estrategias y mensajes.

3.4. Tipos de investigación

De acuerdo a la necesidad del presente estudio se empleará investigación de tipo descriptiva, cualitativa y cuantitativa.

Para realizar el proceso de Auditoría de Comunicación Integral y de acuerdo a la necesidad de la misma se empleará investigación de tipo descriptiva, observacional, cualitativa y cuantitativa las cuales se detallan a continuación:

- **Investigación descriptiva**

Por medio de este tipo de investigación se pretende llegar a conocer la situación actual de la organización mediante la recolección, descripción y análisis de los datos obtenidos con el fin de establecer un diagnóstico en cuanto a comunicación en términos claros y precisos.

- **Investigación observacional**

Se utilizará la técnica de observación indirecta por medio de encuestas y observación externa no participante donde se podrá prestar atención

al comportamiento de los colaboradores, así como también sus actitudes y aptitudes en cuanto al uso de las diferentes herramientas de comunicación. De tal manera que se pueda establecer una idea clara de aquellas fallas existentes.

- **Investigación cualitativa**

La investigación de tipo cualitativa se usó para determinar detalles y características de la organización. En este caso se busca conocer la percepción que tienen los stakeholders más cercanos a la organización sobre las actividades que ésta realiza.

- **Investigación cuantitativa**

Para finalizar, se tomó en cuenta la investigación cuantitativa mediante la cual se busca conocer cuáles son las herramientas óptimas y cuáles son ineficaces. Así mismo se pretende determinar las características que es importante resaltar y tomar en cuenta al momento de hacer planes integrales de comunicación.

3.5. Métodos de investigación

- **Método deductivo**

Se aplicará el mencionado método, el mismo que parte de lo general a lo particular por medio de la recopilación de información de la empresa, la observación de los hechos cotidianos, la clasificación y estudio de los mismos. Registrando y analizándolos para posteriormente poder llegar a las conclusiones finales que serán mencionadas en los informes de resultados.

3.6. Fuentes de investigación

En el proceso de la investigación se tomaron en cuenta las siguientes fuentes:

- **Primarias**

Se recopilarán encuestas a todo el personal de la Agencia de Promoción Económica “CONQUITO” con el fin de conocer el estado de los procesos comunicacionales.

- **Secundaria**

- Recopilación de información en diferentes fuentes bibliográficas con respecto a temas de auditorías de comunicación integral y de imagen.
- Uso de internet en cuanto a noticias actualizadas sobre la situación actual del sector bancario en el Ecuador.
- Archivos de la organización que proporcionaron información importante para el desarrollo de la investigación.
- Tesis que sirvieron de guía para el desarrollo del presente trabajo.

3.7. Técnicas de investigación

En el desarrollo de la presente auditoría se aplicarán diferentes técnicas de investigación que permitirán llegar a conclusiones convenientes.

- Encuestas:

Mediante esta técnica se podrá recolectar la mayor cantidad de información y datos de colaboradores por medio de cuestionarios previamente diseñados.

- Observación in situ

Se realizarán inspecciones en el lugar con el fin de observar y palpar cuál es la percepción de los funcionarios así como el clima laboral.

3.8. Censo

La aplicación del modelo se efectuará en la institución pública, donde la población total es de 100 empleados de los cuales se tomó el universo de la muestra, con base al listado del personal que proporcionó la institución. Se decidió realizar encuestas a la totalidad de los funcionarios ya que la investigación se rige en base a la percepción de sucesos o características que se presentan en todos los rangos.

3.9. Modelo de encuestas

Las encuestas se realizarán en base a los trece lineamientos base del Modelo de Auditoría de Comunicación Integral, sugerido por María del Carmen Gómez de la Fuente en su tesis doctoral y se aplicarán 100 encuestas, que suman la totalidad de los funcionarios de CONQUITO.

3.10. Recolección de información

En la presente investigación se inició con el procedimiento establecido y las técnicas de recopilación de datos que se emplearon en el proceso de verificación de la información fueron las siguientes:

- Encuestas
- Entrevistas
- Observación no participante

3.11. Aplicación de auditoría.

3.11.1. Evaluación de evidencias.

Es importante que una persona externa pueda observar cuales son los documentos que evidencien que existe documentación que aporte al buen manejo de la comunicación y que permita llevar un registro de los procesos.

Con el fin de evaluar los diversos rasgos que conforman el instrumento de evaluación de la auditoría se presenta una clasificación de las evidencias a considerar en el proceso de autoevaluación.

Evidencias indispensables: documentos esenciales para la operación de cualquier organización formal, socialmente responsable.

Evidencias necesarias: se refiere a los atributos básicos que debe contar una organización para el cumplimiento de su misión, ya sea proporcionar un bien, o producir un producto con calidad.

Evidencias ideales: muestran el escenario ideal de operación de la organización. Es el estado deseado al que se pretende llegar.

Una vez realizada la visita y revisada las evidencias en las instalaciones de CONQUITO, se presentan los siguientes resultados. Se anotó un (0) cuando no se encontró evidencia. En la hoja de evaluación se anotó del 1 al 5 cuando al menos se contó con uno de ellos empleándose el de menor rango, a continuación el detalle.

(0) No hay evidencia: Cuando no existen documentos que den soporte al rasgo a evaluar.

(1) Malo: Existen evidencia mínimas que respalden el rasgo.

(2) Regular: Se muestran algunas evidencias que soportan el rasgo a evaluar.

(3) Bueno: La evidencias son adecuadas al rasgo a evaluar pero no suficientes.

(4) Muy bueno: Las evidencias fundamentan de manera óptima el rasgo a evaluar.

(5) Excelente: Las evidencias proporcionan evidencias por arriba de las expectativas, y responde con documentos de calidad el rasgo evaluado.

TABLA 6

EVIDENCIAS EVALUADAS COMO INDISPENSABLES

N°	Evidencias	Evaluación
1	Marco legal vigente	5
2	Misión y visión	5
3	Políticas de rendición de cuentas	5
4	Manual de procedimientos	1
5	Organigrama	4
6	Infraestructura básica	5
7	Plan estratégico	5
8	Programa de capacitación integral	4
9	Manual de seguridad y salud en el trabajo. (SCTSS)	5
10	Sistema de calidad	2
Total		41

Fuente: Elaboración propia

TABLA 7

EVIDENCIAS EVALUADAS COMO NECESARIAS

N°	Evidencias	Evaluación
1	Manual de comunicación integral	5
2	Plan estratégico de desarrollo organizacional	5
3	Programa de mejoramiento y aseguramiento de la calidad	5
4	Perfil del puesto	5
5	Programa de reclutamiento, selección y contratación	5
6	Implementación de nuevas tecnologías de la información	5
7	Programa de capacitación	5
8	Programa de mejoramiento del personal	4
9	Servicios de apoyo a empleados	1
10	Espacios físicos para el esparcimiento de los empleados	4
11	Infraestructura específica. (Vehículos, medios, etc.)	5
Total		49

Fuente: Elaboración propia

TABLA 8

EVIDENCIAS EVALUADAS COMO IDEALES

N°	Evidencias	Evaluación
1	Estímulos a la productividad del personal	4
2	Plan estratégico de calidad (logística organizacional)	0
3	Programa de actividades de formación integral	3
4	Reconocimientos a los empleados de alto rendimiento	0
5	Instalaciones y espacios para reuniones del personal	5
6	Servicios de apoyo a empleados	2
7	Programa social y de servicios a la comunidad	5
8	Relación permanente empleado-empresa, institución	4
9	Desarrollo de tecnología: innovaciones y elaboración de recursos de apoyo al trabajo	1
10	Innovación –creación para la mejora organizacional	4
11	Recursos extraordinarios de financiamiento	5
12	Progreso de la organización a través de los años	3
13	Programa permanente de seguridad e higiene	2
14	Programa de promoción del personal	3
Total		41

Fuente: Elaboración propia

3.11.2. Resultados cuantitativos de la evaluación de evidencias.

En la tabla 8 se presentan los porcentajes derivados de la evaluación en la organización in situ de acuerdo a las evidencias indispensables, necesarias e ideales.

TABLA 9
RESULTADOS CUANTITATIVOS

Evidencias	N° de evidencias	Valoración máxima	Valoración obtenida	Total
Indispensables	10	50	41	82%
Necesarias	11	55	49	89%
Ideales	14	70	41	58.6%
Total	35	175	131	75%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla 9, la institución cuenta con un 82% de las evidencias indispensables, lo que indica que opera en el marco legal establecido y con lineamientos de una organización socialmente responsable. Así mismo, tiene área de oportunidad, como se puede apreciar en las evidencias necesarias, con un 89%, lo que indica que opera bastante arriba de la media de un ambiente propicio aunque no llega a ser el ideal. Revisando las evidencias y durante la visita se pudo constatar que la infraestructura, la mejora del personal, el higiene, entre otros, son áreas de oportunidad que deben ser atendidas constantemente.

Por lo que respecta a las evidencias ideales, la calificación general fue de 58.6%, encontrándose en un rango medianamente bien. Lo que indica que como toda organización deberá atender a la medida de lo posible los servicios de apoyo a los empleados, el reconocimiento al personal de alto rendimiento, programas de crecimiento profesional en la organización, etc.

3.11.3. Rasgos de evaluación para conocer la percepción /satisfacción.

Siguiendo con el análisis descriptivo a continuación se presentan 13 cuadros (Anexo 9) con los diversos factores propuestos por el modelo MACI. Los rasgos de evaluación empleados para conocer la percepción/satisfacción de los funcionarios se analizaron con la siguiente escala:

- 0 Por debajo de la mediana,
- 1 En promedio,
- 2 Por arriba de la mediana.

En la tabla 10 se presentan 8 rasgos que evalúan el factor Comunicación/información. De acuerdo a las evaluaciones aplicadas, se tomó la medida para el respectivo análisis. La mediana en este factor fue de 4.

TABLA 10

RASGOS QUE EVALÚAN LA COMUNICACIÓN/INFORMACIÓN

Rasgo	Nivel de satisfacción									
	Bajo		Mediana		Alto		No opinó		Total	
Puntual	18	18%	43	43%	35	35%	4	4%	100	100%
Clara	22	22%	37	37%	41	41%	0	0%	100	100%
Suficiente	21	21%	33	33%	45	45%	1	1%	100	100%
Creíble	20	22%	45	45%	35	35%	0	0%	100	100%
Formal	32	32%	39	39%	29	29%	0	0%	100	100%
Periódica	20	20%	39	39%	40	40%	1	1%	100	100%
Permite la Interacción	37	37%	26	26%	37	37%	0	0%	100	100%
Asertiva	15	15%	28	28%	57	57%	0	0%	100	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

1.- ¿La información que te proporciona tu jefe es puntual?

De acuerdo a la tabla 10, respecto al primer rasgo que corresponde al grado en que perciben los empleados sobre si la información que proporciona su jefe es puntual, se arrojó un 18% por debajo de la mediana, 43% en promedio y un 35% por arriba de la mediana.

Hay que considerar que en algunas áreas o algunos jefes atienden bien a este rasgo, sin embargo, hay otro porcentaje que demuestra que se puede mejorar, por lo que es necesario realizar el flujo de la información y los canales que se están utilizando.

2.- ¿La información que te proporciona tu jefe es clara?

Respecto a si la información es clara por parte del jefe, se arrojó un 22% por debajo de la mediana, 37% en promedio y un 41% por arriba de la mediana por lo cual se debe poner especial atención en la claridad de la información y específicamente en las habilidades comunicativas y medios utilizados por parte de los jefes.

3.- ¿La información que te proporción tu jefe es suficiente?

Es fundamental para el desarrollo de las actividades organizacionales que el flujo y la cantidad de información sea la necesaria, ya que una información escueta o excesiva ocasiona diversos problemas que impactan al cumplimiento de los objetivos. Como se puede apreciar en la tabla 10, tercer rasgo, se arrojó un 21% por debajo de la mediana, 33% en promedio y un 45% por arriba de la mediana lo que significa que existen algunas prácticas efectivas en cuanto a la cantidad de la información que se suministra.

4.- ¿La información que te proporciona tu jefe es creíble?

En cuanto a este rasgo se observa que un 20% por debajo de la mediana, 45% en promedio y un 35% por arriba de la mediana. Lo que se observa que alrededor de un 50% percibe que el jefe maneja información que goza de credibilidad. La credibilidad por parte de la fuente es primordial para el sano desarrollo de las

actividades en las organizaciones, por lo que se debe revisar a fondo que está pasando con el otro 50%.

5.- ¿La información que te proporciona tu jefe es formal?

Por lo que respecta a los resultados de este rasgo, que evalúa si la información que proporciona el jefe es formal, hay un 32% por debajo de la mediana, 39% en promedio y un 29% por arriba de la mediana. Lo que indica que efectivamente existe la comunicación informal. No obstante, hay que tomar en cuenta que la comunicación formal en las organizaciones es una herramienta elemental en el contexto organizacional, debido a que el uso de la misma contribuye al cumplimiento de los objetivos.

6.- ¿La información que te proporciona tu jefe es periódica?

Como se puede apreciar en el cuadro 10, un 20% percibe por debajo de la mediana, un 39% en promedio y un 40% por arriba de la mediana.

Durante la visita a la organización se pudo constatar que cuentan con diversos medios de información para los funcionarios. Sin embargo, se percibió cierta inconformidad al respecto. Es significativo mencionar que como organización se deben considerar estrategias comunicativas constantes con el propósito de que los empleados se mantengan informados de los logros, metas, oportunidades, amenazas y a su vez fortalezcan el sentido de pertenencia proporcionando información periódica.

7.- ¿La información que te proporciona tu jefe permite la interacción?

En cuanto a si el jefe permite la interacción, se puede observar un 37% de la por debajo de la mediana, un 26% en promedio y un 37% por arriba de la mediana.

Los siguientes datos reflejan que existe una falencia significativa con respecto a la percepción que tiene el personal de la interacción entre jefe y subordinado. Por lo que se recomienda buscar nuevas técnicas que desarrollen este rasgo.

8.- ¿La información que te proporciona tu jefe es asertiva?

En el rasgo número ocho se aprecia que los funcionarios perciben que los jefes se conducen con asertividad con un 57%, un 28% en promedio y por debajo de la mediana únicamente un 15%. La asertividad en la información es esencial, ya que haciendo uso de ella se contribuye al manejo de la información con firmeza, certeza o veracidad, lo cual influye en la conducta de los subordinados.

TABLA 11

RASGOS QUE EVALÚAN LA COMUNICACIÓN/CULTURA

Rasgo	Nivel de satisfacción									
	Bajo		Mediana		Alto		No opinó		Total	
Difusión de la historia	23	23%	44	44%	33	33%	0	0%	100	100%
Fomenta la práctica de valores	10	10%	42	42%	48	48%	0	0%	100	100%
Difunde las políticas	7	7%	38	38%	55	55%	0	0%	100	100%
Goza de credibilidad	20	20%	19	19%	61	61%	0	0%	100	100%
Fomenta la formalización	21	21%	37	37%	40	40%	2	2%	100	100%
Fomenta los ritos	15	15%	40	40%	45	45%	0	0%	100	100%
Fomenta la capacitación	18	18%	46	46%	36	36%	0	0%	100	100%
Respeto las creencias	10	10%	23	23%	64	64%	3	3%	100	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

1.- ¿La organización te difunde la historia?

Como se puede observar en la tabla 11 un 23% manifiesta su satisfacción por abajo de la mediana, un 44% en promedio y un 33% por arriba de la mediana respecto a si la organización difunde su historia, lo cual indica que es un área de oportunidad, ya que el rango de evaluación corresponde de bien a mal. La difusión de la historia en las organizaciones contribuye a proporcionar una mayor identidad en los funcionarios. En las organizaciones públicas ecuatorianas en ocasiones no se realiza la difusión de la historia a diferencia de las organizaciones privadas, debido a que no hay una continuidad en los sucesores.

2.- ¿La organización te fomenta la práctica de valores?

Respecto a si la organización fomenta la práctica de valores, se puede observar en la tabla 11 que un 48% manifiesta su satisfacción por arriba de la mediana y un 42% en promedio, contando con una percepción favorable que va de muy buena a excelente. Durante la visita se pudo observar que la organización cuenta con una buena difusión de los valores a través de diversos medios. Llama la atención que un 10% manifiesta que su satisfacción está por debajo de la mediana, o sea, que se percibe como mal, por lo que hace falta reforzar la práctica de los valores, sin perder de vista que es un área de oportunidad y de mejora continua para la organización.

3.- ¿La organización te difunde las políticas?

En la tabla 11 se puede observar que un 7% del personal de la organización opinó por abajo de la mediana, 38% en promedio y 55% por arriba de la mediana respecto a la difusión de las políticas por parte de la organización, lo que indica que su satisfacción va de mal a bien. En toda organización la difusión de las políticas, normas e ideas son de vital importancia en los procesos de comunicación organizacional. Durante la visita se pudo observar que se cuenta con todos los documentos legales que regulan el buen desarrollo del sistema organizacional desde el marco de la ley, entre los que destacan el manual de organización con sus reglamentos y el manual de procedimientos, por lo que existe una correcta difusión de sus políticas.

4.- ¿La organización goza de credibilidad?

Respecto a si la organización goza de credibilidad, un 61% percibe por arriba de la mediana este rasgo. No obstante, hay un 20% que lo percibe por abajo de la mediana y un 19% en promedio. La credibilidad es uno de los valores más importantes que debe poseer la organización, por lo que es recomendable tener cuidado en toda la estrategia organizacional, en su logística y, principalmente, en la congruencia de lo que comunica y hace.

5.- ¿La organización te fomenta la formalización?

Se puede apreciar en la tabla 11 que un 40% de los funcionarios de la organización opinan que este rasgo está por arriba de la mediana y un 37% en promedio. No obstante, hay un 21% que manifiesta que está por debajo de la mediana, lo cual indica un área de oportunidad más en ambas organizaciones de manera indistinta.

6.- ¿La organización te fomenta los ritos?

En cuanto a si la organización fomenta los ritos, en el factor comunicación/cultura, se observa en la tabla 11 que un 15% está bajo la mediana, mientras que un 45% de la organización manifiesta su satisfacción por arriba de la mediana y un 40% en promedio. Los ritos como: izar la bandera, festejar el natalicio de su fundador, o bien, las fiestas religiosas en las que por cultura se da el día libre, es muy significativo para los funcionario, ya que forma parte de las tradiciones y raíces culturales propias de la identidad del ecuatoriano, del quiteño especialmente.

7.- ¿La organización te fomenta la capacitación?

Respecto a si la organización fomenta la capacitación, se puede apreciar en la tabla 11 que hay un 36% que señala que está por arriba de la mediana. Sin embargo, hay un 18% de la organización y un 46% en promedio que manifiesta que está por debajo de la mediana lo que indica que su percepción va de lo bien a

lo mal. Durante la visita a la organización se pudo constatar que hay un plan de capacitación para el personal, quienes señalaron este aspecto como área de oportunidad, requiriendo mayor capacitación especializada. En ambos tipos de organización la capacitación de los funcionarios es básica para el desarrollo de habilidades, destrezas y competencias, ya que les permite obtener mayores y mejores resultados.

8.- ¿La organización te respeta las creencias?

El respeto a las creencias de los empleados es muy significativo en el campo organizacional; como se puede observar en la tabla 11, hay un 10% de la organización que opina que este rasgo está por abajo de la mediana y un 23% considera que está en la mediana. Sin embargo, un 64% lo percibe por arriba de la mediana, mostrando alta satisfacción en este rasgo. Una organización que promueve el respeto a las creencias de su capital humano es valorada, ya que en algunas organizaciones prefieren mantenerse al margen al respecto, lo que impacta en ocasiones en un mejor y más completo desarrollo del personal.

TABLA 12

RASGOS QUE EVALÚAN LA COMUNICACIÓN/COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Rasgo	Nivel de satisfacción									
	Bajo		Mediana		Alto		No opinó		Total	
Motivación	21	21%	48	48%	31	31%	0	0%	100	100%
El liderazgo	15	15%	35	35%	46	46%	4	4%	100	100%
La toma de decisiones	35	35%	25	25%	39	39%	1	1%	100	100%
La cultura	13	13%	23	23%	64	64%	0	0%	100	100%
Las políticas claras	33	33%	52	52%	15	15%	0	0%	100	100%
La comunicación eficaz	14	14%	32	32%	49	49%	5	5%	100	100%
El cambio, la innovación	39	39%	47	47%	12	12%	2	2%	100	100%
Los valores	14	14%	41	41%	45	45%	0	0%	100	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

1.- ¿La organización te promueve la motivación?

En cuanto a si la organización promueve la motivación en sus empleados, se puede apreciar en la tabla 12 que existe un 21% por debajo de la mediana, un 48% promedio y un 31% por arriba de la mediana. Esto refleja que existe un 50% que no siente que exista motivación por parte de la organización. Es por esta razón que se debe poner especial atención en los programas que contribuyan a la mejora de la percepción y satisfacción de su personal con programas que estimulen su desempeño.

2.- ¿La organización promueve el liderazgo?

Por lo que respecta a la promover el liderazgo en la organización, se observa que existe un 15% por debajo de la mediana, un 35% promedio y un 46% por arriba de la mediana. Al respecto se muestra la satisfacción por arriba de la mediana, lo cual indica que hay una percepción muy buena pero no hay dejar de poner atención al porcentaje menor que no siente que se promueva el liderazgo. Es recomendable promover programas que contribuyan a la promoción del liderazgo.

3.- ¿La organización te promueve la toma de decisiones?

Otro de los rasgos que llaman la atención es la toma de decisiones. Como podemos observar en la tabla, hay un 35% por debajo de la mediana, un 25% promedio y un 39% por arriba de la mediana. Efectivamente se comprueba que hay mayor participación del personal en la toma de decisiones por el tipo de institución y el grado de escolaridad que influyen en gran manera en este rasgo.

4.- ¿La organización te promueve la cultura?

Por lo que se refiere a si la organización promueve la cultura, existe un 13% por debajo de la mediana, un 23% promedio y un 64% por arriba de la mediana lo cual indica que se tiene una muy buena percepción en este rasgo. No obstante, hay cierto número de empleados que constantemente evalúa las acciones que realiza la organización y que tiene un enfoque crítico dirigido hacia la mejora, por lo que se debe poner especial atención en este rasgo.

5.- ¿La organización te promueve las políticas claras?

En cuanto a si la organización promueve las políticas claras del factor comunicación/comportamiento organizacional, el porcentaje debajo de la mediana es de 33%, promedio con un 52% y por arriba de la mediana está en un 15%. Esta cifra llama la atención ya que refleja que no existe una política bien definida e informada. Las organizaciones que tienen políticas bien definidas y son difundidas son organizaciones que tienden a contar con buena salud organizacional,

independientemente de otros aspectos a considerar, lo cual indica que la organización debe poner especial atención a la difusión, claridad y congruencia de las políticas.

6.- ¿La organización te promueve la comunicación eficaz?

Siguiendo con la tabla 12, y respecto a si la organización promueve la comunicación eficaz, los funcionarios de CONQUITO manifiestan un 14% por debajo de la mediana, un 32% promedio y un 49% por arriba de la mediana

Como se pudo apreciar en los resultados, la organización está inmersa en la mejora continua de sus indicadores de productividad, calidad y permanencia en el mercado, por lo que además tienen como área de oportunidad su comunicación a nivel interno y externo.

7.- ¿La comunicación te promueve el cambio/innovación?

Respecto a si la organización promueve el cambio o innovación, rasgo que evalúa a la comunicación/comportamiento organizacional, en el cuadro 27 se puede observar que un 40% de la OP y un 35% de la OPR, opinan que está por abajo de la mediana. Llama la atención como los empleados de la OP manifestaron su desacuerdo al respecto, ya que diversos estudios señalan que en México son pocas las organizaciones que utilizan modelos extraídos de la iniciativa privada en donde se les fomente la innovación.

8.- ¿La comunicación promueve la práctica de valores?

Respecto a si la organización fomenta la práctica de valores mediante la comunicación, se puede observar que un 14% corresponde por debajo de la mediana, un 41% promedio y 45 por arriba de la mediana, contando con una percepción favorable que va de muy buena a excelente. Durante la visita se pudo observar que la organización cuenta con una buena difusión de los valores a través de diversos medios. Llama la atención que un 14% manifiesta que su satisfacción está por debajo de la mediana, o sea, que se percibe como mal, por lo

que hace falta reforzar la práctica de los valores, sin perder de vista que es un área de oportunidad y de mejora continua para la organización.

TABLA 13

RASGOS QUE EVALÚAN LA COMUNICACIÓN EXTERNA

Rasgo	Nivel de satisfacción									
	Bajo		Mediana		Alto		No opinó		Total	
Los medios	16	16%	26	20%	56	56%	2	2%	100	100%
El gobierno	16	16%	35	35%	48	48%	1	1%	100	100%
Con los proveedores	48	48%	23	23%	29	29%	0	0%	100	100%
Con los beneficiarios	14	14%	20	20%	66	66%	0	0%	100	100%
La familia	40	40%	32	32%	28	28%	0	0%	100	100%
La comunidad	12	12%	33	33%	54	54%	1	1%	100	100%
Sociedad internacional	32	32%	25	25%	43	43%	0	0%	100	100%
Sociedad civil	30	30%	21	21%	47	47%	2	2%	100	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

1.- ¿Considera que la organización promueve las relaciones con los medios?

Se puede observar en la tabla 13 que en la organización hay un 26% y 56% que manifiesta que está en y por arriba de la mediana, lo que indica que efectivamente existe una percepción positiva por parte del personal con respecto de las acciones estratégicas que se implementan respecto a las relaciones con los medios. Cabe destacar que la organización cuenta con una gran diversidad de estrategias para el fomento de las buenas relaciones con los medios, entre las que destacan: ruedas de prensa, visitas a la empresa, comidas con directivos, contratos de publicidad, convenios de colaboración, entre otras. Llama la atención que un 16% de la organización señala que este rasgo está por debajo de la mediana, lo cual indica que hay una mala percepción al respecto, lo que se debe considerar como área de oportunidad.

2.- ¿Considera que la organización promueve las relaciones con el gobierno?

En la tabla 13 se observa que la percepción del 16% de los funcionarios de la organización opina que respecto a si la organización promueve las relaciones con el gobierno, se encuentra por debajo de la mediana y un 35% y 48% en la mediana y arriba de la mediana, lo que indica que como organización que depende de la administración estatal es fundamental esta actividad.

3.- ¿Considera que la organización promueve las relaciones con proveedores?

En cuanto a si la organización promueve las relaciones con los proveedores, rasgo que evalúa la comunicación/externa, se puede observar en la tabla 13 que en la organización el 23% y 29% considera que su organización realiza estas acciones en y por arriba de la mediana. No obstante, un 48% de la organización considera que está por debajo de la mediana, ya que, como organización filial, no lo realiza directamente, sino a través del portal de compras públicas.

4.- ¿Considera que la organización promueve las relaciones con beneficiarios?

Respecto a si la organización promueve las relaciones con los beneficiarios, rasgo que evalúa la comunicación/externa, se puede observar en los resultados de la tabla 13, que el 20% y 14% están en y bajo la mediana, mientras que el personal de la organización en un 66% manifiestan su percepción por arriba de la mediana, lo cual indica que es excelente. Las relaciones con los clientes es un rasgo fundamental en toda organización que contribuye a fomentar la fidelidad con la organización y como se puede apreciar las dos organizaciones lo promueven muy bien.

5.- ¿Considera que la organización promueve las relaciones con tu familia?

En la tabla 13 se observa que el 28% se encuentra arriba de la mediana, un 32% promedio y un 40% de la organización considera que está por debajo de la mediana. Las relaciones con la familia de los empleados es una acción que contribuye a la identidad y empatía con la organización. Durante la visita se dejó ver la molestia por parte de empleados de la organización al respecto, mencionando que anteriormente sí se fomentaba mucho este tipo de actividades donde incluían la participación de la familia y que con la nueva administración se han dejado de realizar.

6.- ¿Considera que la organización promueve las relaciones con la comunidad?

Respecto a si la organización promueve las relaciones con la comunidad, rasgo que evalúa la comunicación/externa, se puede observar que un 12% de la organización señala que está por debajo de la mediana, un 33% está en la mediana y un 54% sobre la mediana, lo cual indica que la evaluación de este rasgo es de mala a buena. Las relaciones con la comunidad es una actividad que contribuye a comunicar quiénes son, a qué se dedican, así como a crear una imagen positiva o negativa en la mente de las personas, por ello hay que considerar realizar acciones de comunicación externa en cada organización. Durante la visita nos percatamos que en la organización estas acciones son

efectuadas y coordinadas por la Unidad de Responsabilidad Social de CONQUITO.

7.- ¿Considera que la organización promueve las relaciones con la sociedad internacional?

Las relaciones con la sociedad internacional por parte de la organización, rasgo que evalúa la comunicación/externa, se puede observar en la tabla 13 que un 32% de la organización considera que está por abajo del promedio este rasgo. Hay un 25% y un 43% de la organización respectivamente que opinan que está en y por arriba de la mediana. Asimismo, cabe destacar que durante la vista se pudo constatar que se realizan diversas acciones por parte de la organización para difundir sus actividades en el ámbito organizacional a través de la página web, revistas y otros medios.

8.- ¿Considera que se fomenta la comunicación con la sociedad civil?

En el rasgo número 8 de la tabla 13 se refleja un 30% por debajo de la mediana, un 21% promedio y un 47% por arriba de la mediana. Lo que demuestra que si existe un ejercicio de comunicación hacia la sociedad civil pero no está lo suficientemente consolidado.

TABLA 14

RASGOS QUE EVALÚAN LA COMUNICACIÓN/INFRAESTRUCTURA

Rasgo	Nivel de satisfacción									
	Bajo		Mediana		Alto		No opinó		Total	
Edificios, oficinas	11	11%	36	36%	50	50%	3	3%	100	100%
Insumos tecnológicos	33	33%	27	27%	38	38%	2	2%	100	100%
Mobiliario	17	17%	45	45%	37	37%	1	1%	100	100%
Espacios físicos	24	24%	53	53%	23	23%	0	0%	100	100%
Medios de comunicación	26	26%	39	39%	34	34%	1	1%	100	100%
Redes internas	30	30%	43	43%	25	25%	2	2%	100	100%
Vehículos, transporte	40	40%	38	38%	19	19%	3	3%	100	100%
Servicios higiénicos	31	31%	39	39%	30	30%	0	0%	100	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

1.- ¿La organización cuenta con edificios, oficinas?

Respecto a si la organización cuenta con edificios, oficinas, rasgo que evalúa la comunicación/infraestructura, se puede observar en la tabla 14 que un 11% de la organización manifiesta su satisfacción por debajo de la mediana, así mismo el 36% y 50% corresponde a la mediana y sobre la misma, debido a que si cuenta con edificios y oficinas para su adecuada operación.

2.- ¿La organización cuenta con equipo de cómputo?

Este rasgo evalúa a la comunicación/infraestructura, en la tabla 14 se observa que un 38% de la organización se manifiesta por arriba de la mediana, que destaca que este rasgo está en la mediana, lo cual indican que está muy bien o excelente. Llama la atención que el 33% señala que está por abajo del promedio y el 27% en

el promedio. Durante la visita nos percatamos que solo cuentan con equipo de cómputo las áreas administrativas y las operativas que así lo requieran. Sin embargo, cuentan con un módulo para verificar la información personal y de la empresa, aunque en ocasiones, como manifestaron los funcionarios, resulta insuficiente.

3.- ¿La organización cuenta con mobiliario?

En la tabla 14, hay un 45% y 37% de la organización que señala de acuerdo a su percepción que se encuentra en la mediana y por arriba de la mediana este rasgo. No obstante, llama la atención que el 17% manifiesta que está por debajo de la mediana, considerándose como área de oportunidad este aspecto, a pesar de que en la visita se constató que cuenta con mobiliario nuevo y acogedor.

4.- ¿La organización cuenta con espacios físicos?

En cuanto a si la organización cuenta con espacios físicos, rasgo que evalúa la comunicación/infraestructura, se puede observar en la tabla 14 que un 23% considera que está por arriba de la mediana, un 53% señala que está en la mediana y el 24% indica que esa por debajo de la mediana. Los espacios físicos en la organización son muy importantes, debido a que contribuyen al buen desarrollo de las actividades laborales. Durante la visita se pudo constatar que la organización pública, efectivamente, carece de espacios propios para el desarrollo de las actividades, ya que no cuenta con infraestructura propia, habilitándose los espacios en oficinas.

5.- ¿La organización cuenta con medios de comunicación?

En la tabla 14 se observa que un 45% de la OP manifiesta que este rasgo está por debajo de la mediana, lo cual es un área de oportunidad para esta organización a diferencia de la OPR que el 29% considera que está por debajo de la mediana. Los medios de comunicación a nivel interno y externo son fundamentales para un buen desarrollo de las actividades organizacionales. Durante la visita se observó que, efectivamente, cuentan con diversos medios de comunicación. Sin embargo,

es un área de oportunidad para las mismas debido a que existen limitantes para su uso, o bien no son los más adecuados para su fin.

6.- ¿La organización cuenta con redes internas (Intranet)?

En cuanto a si la organización cuenta con redes internas (Intranet), rasgo que evalúa la comunicación/infraestructura, se puede observar que la organización no cuenta con las suficientes redes internas de comunicación, que como bien se sabe es una modalidad en las organizaciones que contribuye en la mejora de la difusión de la información en tiempo real. Como se puede apreciar, un 34% muestra su satisfacción por arriba de la mediana; asimismo, hay un 39% en la mediana y un 26% que en su opinión está por debajo de la mediana. Durante la visita se observó que efectivamente hasta la fecha no cuentan con el Intranet.

7.- ¿La organización cuenta con vehículos, transporte?

La organización no cuenta con los suficientes vehículos para la realización del trabajo que así lo requiera, mostrando su satisfacción en y por debajo de la mediana con un 38% y un 40% de la organización respectivamente. Sin embargo, hay un 19% de la organización que muestra su satisfacción por arriba de la mediana. Durante la visita a CONQUITO se pudo constatar inconformidad y descontento al respecto, debido a que los vehículos no están en buenas condiciones.

8.- ¿La organización cuenta con los suficientes servicios higiénicos?

Se arrojó un 31% por debajo de la mediana, un 39% promedio y un 30% por arriba de la mediana. Lo que se concibe que existe un 50% que no considera existan los suficientes servicios higiénicos para la cantidad de personas que ingresan diariamente a la organización.

TABLA 15

RASGOS QUE EVALÚAN LA COMUNICACIÓN/RESPONSABILIDAD SOCIAL

Rasgo	Nivel de satisfacción									
	Bajo		Mediana		Alto		No opinó		Total	
Comportamiento ético	37	37%	56	56%	7	7%	0	0%	100	100%
Uso de las normas	28	28%	44	44%	28	28%	0	0%	100	100%
La práctica de valores	19	19%	38	38%	43	43%	0	0%	100	100%
La responsabilidad laboral	16	16%	43	43%	41	41%	0	0%	100	100%
La contribución con la comunidad	23	23%	60	60%	14	14%	3	3%	100	100%
La conservación del ambiente	20	20%	31	31%	48	48%	1	1%	100	100%
Ayuda mutua	13	13%	24	24%	58	58%	5	5%	100	100%
La contribución con la sociedad	14	14%	26	26%	60	60%	0	0%	100	100%

Interpretación:

1.- ¿La organización promueve el comportamiento ético?

Por lo que respecta a si la organización promueve el comportamiento ético, rasgo que evalúa la comunicación/responsabilidad social, que actualmente es una prioridad en CONQUITO debido a que de generación en generación se han transmitido valores humanos y morales, pero a la vez están implícitos los anti valores que se han reflejado en el comportamiento laboral. Como se puede apreciar en la tabla 15, hay un 37% por debajo de la mediana, un 56% promedio y un 7% que llama mucho la atención ya que la percepción del personal es que no se promueve a nivel jerárquica el comportamiento ético. Es importante tomar en cuenta este particular y hacer correctivos al respecto.

2.- ¿La organización promueve uso de las normas?

En cuanto a si la organización promueve el uso de las normas, rasgo que evalúa la comunicación/responsabilidad social y que como bien sabemos es prioritario para el buen desarrollo de las organizaciones, se puede apreciar en el cuadro 30 que un 67% de la OP y un 75% de la OPR considera que este rasgo está en y por arriba de la mediana, lo cual indica que efectivamente las dos organizaciones realizan estas acciones.

3.- ¿La organización promueve la práctica de valores?

La práctica de los valores, rasgo que evalúa la comunicación /responsabilidad social, se observa que un 28% de la organización manifiesta que está por debajo de la mediana, un 44% promedio y un 28 por arriba de la mediana, lo cual indica que se realiza dicha actividad de mal a bien, sin llegar a la excelencia. Se recomienda revisar la construcción del mensaje, los medios, canales y soportes.

4.- ¿La responsabilidad laboral?

En cuanto a si la organización promueve la responsabilidad laboral, rasgo que evalúa a la comunicación/responsabilidad social, se puede observar que un 16%

lo considera por debajo de la mediana, un 43% promedio y un 41% por arriba de la mediana, indicando que va de muy bien a excelente. Sin embargo, por el porcentaje debajo de la mediana es un área de oportunidad simultánea.

5.- ¿La organización promueve la contribución con la comunidad?

En la tabla 15 se pueden observar los resultados que arrojan las respuestas que emitieron los empleados participantes en la encuesta respecto a este rasgo y que señalan un 23% por debajo de la mediana, un 60% promedio y un 14% por arriba de mediana, lo cual significa que va de buena a mala, y un 3% se abstuvo de emitir su opinión. Contribuir con la sociedad es un valor fundamental de responsabilidad social, por lo que en la actualidad las organizaciones están haciendo uso de ello, con el propósito de devolverle un poco de lo que le ha dado; asimismo, se contribuye de esta manera a un buen manejo de comunicación institucional o corporativa.

6.- ¿La organización promueve la conservación del ambiente?

Un 20% corresponde por debajo de la mediana, un 31% promedio y un 48% por arriba de la mediana, indicando que va de lo bien a lo excelente. La conservación del ambiente es un rasgo de comunicación externa y una prioridad mundial, por las que las organizaciones deben trabajar este aspecto.

7.- ¿La organización promueve la ayuda mutua?

Por lo que respecta a si la organización promueve la ayuda mutua, rasgo que evalúa la comunicación/responsabilidad social, se muestra un porcentaje en y por arriba de la mediana, con un 24% y un 58%. Sin embargo, hay un 13% por debajo de la mediana, lo cual indica que hay un área de oportunidad al respecto.

8.- ¿La organización promueve la contribución con la sociedad?

El rasgo número ocho reflejó un 14% por debajo de la mediana, un 26% promedio y un 60% por arriba de la mediana, indicando que va de lo bien a lo excelente.

TABLA 16

RASGOS QUE EVALÚAN LOS RASGOS COMUNICACIÓN/INTERPERSONAL

Rasgo	Nivel de satisfacción									
	Bajo		Mediana		Alto		No opinó		Total	
La empatía	18	18%	42	42%	38	38%	2	2%	100	100%
Las normas	27	27%	20	20%	53	53%	0	0%	100	100%
La toma de decisiones	31	31%	30	30%	39	39%	0	0%	100	100%
Los valores	24	24%	31	31%	42	42%	3	3%	100	100%
Liderazgo	19	19%	42	42%	39	39%	0	0%	100	100%
Trabajo en equipo	26	26%	33	33%	37	37%	4	4%	100	100%
Accesibilidad	24	24%	26	26%	50	50%	0	0%	100	100%
La asertividad	41	41%	22	22%	36	36%	1	1%	100	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

1.- ¿Tu jefe promueve la empatía?

En cuanto a si el jefe promueve la empatía, rasgo que evalúa la comunicación/interpersonal, como se puede observar en la tabla 16, un 18% está por debajo de la mediana un 42% y 38% considera que está en y sobre la mediana, en las organizaciones, la comunicación interpersonal es básica, ya que contribuye a facilitar que los empleados realicen sus actividades en un clima laboral sin tensión, agradable. Durante la visita pudimos constatar que en CONQUITO se reflejaba un clima favorable para el desarrollo de las tareas.

2.- ¿Tu jefe promueve las normas?

En este rasgo se observa que hay un 53% que opina que está por arriba de la mediana. Así como un 20% y un 27%, respectivamente, que considera que está en y por debajo de la mediana. En todo sistema organizacional la difusión y promoción de las normas por parte de los jefes es fundamental para el buen desarrollo de las organizaciones, ya que contribuye a que el personal conozca sus derechos y obligaciones que contraen al ser miembros de la misma, lo cual es un área de oportunidad para ambas.

3.- ¿Tu jefe promueve la toma de decisiones?

La toma de decisiones en las organizaciones se debe promover, ya que brinda la oportunidad a los funcionarios de estimular su creatividad para la resolución de problemas que se presenten siempre y cuando el tipo de administración así lo permita. Como se puede observar en la tabla 16, un 39% de la organización manifiesta que este rasgo está por arriba de la mediana, así como un 30% consideran que está por debajo de la mediana. Llama la atención que un 31% opina que este rasgo está por debajo de la mediana. Lo anterior indica que en este tipo de organización no se le permite al jefe delegar la toma de decisiones a sus subordinados.

4.- ¿Tu jefe promueve los valores?

En cuanto a si el jefe promueve los valores, rasgo que evalúa a la comunicación/interpersonal, se puede observar que un 42% señala que este rasgo está por arriba de la mediana. No obstante, vemos un 31% y un 24% señala que está en y por debajo de la mediana, indicando un área de oportunidad. Los valores y su difusión es una actividad fundamental hoy en día para los jefes en las organizaciones, ya que deben ser congruentes con lo que dicen y hacen, siendo un ejemplo a seguir por sus subordinados.

5.- ¿Tu jefe promueve el liderazgo?

La promoción del liderazgo en los empleados es una actividad que los jefes inmediatos y sus superiores deben promover. En cuanto a si el jefe promueve el liderazgo, rasgo que evalúa a la comunicación/interpersonal, como se puede apreciar en la tabla 16, hay un 42% y un 39% que señala que está en y por arriba de la mediana, indicando que es excelente. No obstante, llama la atención que un 19% no lo considera así, evaluando por debajo de la mediana. Lo anterior indica que este rasgo va de lo bueno a lo malo, por lo que es un área de oportunidad para la organización.

6.- ¿Tu jefe promueve el trabajo de equipo?

Respecto a si el jefe promueve el trabajo de equipo, rasgo que evalúa a la comunicación/interpersonal, se puede observar en la tabla 16 que un 33% y un 37% considera que este rasgo está en y por arriba de la mediana, lo cual va de muy bien a excelente. A su vez, se observa con un 26% que este rasgo es evaluado por abajo del promedio. El trabajo en equipo, así como el fomento a la colaboración en las organizaciones, es una actividad que se debe propiciar y por lo que refleja la organización, sí se implementa. Sin embargo, se puede mejorar dicha actividad.

7.- ¿Tu jefe promueve la accesibilidad?

Se puede observar que un 50% señala por arriba de la mediana este rasgo en la tabla 16. Asimismo, un 26% y un 24% lo evalúa en y por debajo de la mediana, lo cual indica que va de lo bueno a lo malo. Ser accesible con los compañeros y con los clientes forma parte de una cultura laboral de las organizaciones eficaces, al propiciar la actitud de servicio y de mejora continua.

8.- ¿Tu jefe promueve la asertividad?

En la tabla 16 se puede observar que un 36% señala que este rasgo está por arriba de la mediana, o sea, excelente. No obstante, hay un 22% y 41% señala

que está en y por debajo de la mediana, indicando que va de bueno a malo. Lograr comunicar lo que se piensa, el ser y el hacer con una congruencia, el manejo de confianza y credibilidad es ser asertivo, lo cual implica que los jefes deben propiciar la asertividad en el manejo del personal de la organización.

TABLA 17

RASGOS QUE EVALÚAN LA COMUNICACIÓN/CAMBIO

Rasgo	Nivel de satisfacción									
	Bajo		Mediana		Alto		No opinó		Total	
Cambio de directivos	34	34%	45	45%	20	20%	1	1%	100	100%
Situaciones de conflicto laboral	18	18%	50	50%	30	30%	2	2%	100	100%
Cambio de políticas	29	29%	37	37%	34	34%	0	0%	100	100%
Rotación de personal	30	30%	48	48%	21	21%	1	1%	100	100%
Finanzas poco sanas	15	15%	17	17%	68	68%	0	0%	100	100%
Siniestros	21	21%	29	29%	48	48%	2	2%	100	100%
Cierre de áreas	24	24%	27	27%	46	46%	3	3%	100	100%
Crisis mediáticas	27	27%	17	17%	51	51%	5	5%	100	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

1.- ¿La organización te informa oportunamente del cambio de directivos?

En cuanto a si la organización informa oportunamente del cambio de directivos, rasgo que evalúa a la comunicación/cambio, y como se observa en la tabla 17, hay un 34% por debajo de la mediana, un 45 promedio y un 20% por arriba de la mediana, indicando que va de bien a mal. Las situaciones de cambio en las organizaciones generan en sus empleados un clima de incertidumbre, por ello se debe mantener informados a sus clientes internos de los cambios de directivos. Existe un área de oportunidad al respecto, ya que ello contribuye a que el empleado se sienta tomado en cuenta.

2.- ¿La organización te informa oportunamente de situaciones de conflicto laboral?

Se puede observar que un 18% por debajo de la mediana, un 50% promedio y un 30% por arriba de la mediana. Informar a los empleados cuando se suscita un conflicto laboral tiene sus ventajas, debido a que de esta forma se da oficialmente el parte y no se presta a malas informaciones de la parte en conflicto.

3.- ¿La organización te informa oportunamente del cambio de políticas?

Respecto a si la organización informa oportunamente del cambio de políticas, rasgo que evalúa a la comunicación/cambio, se observa que hay un 29% por debajo de la mediana, un 37% promedio y un 34% por arriba de la mediana. Es prioritario que se informe oportunamente al personal el cambio de políticas, ya que de ello depende su adopción.

4.- ¿La organización te informa oportunamente de rotación de personal?

Se reflejó un 30% por debajo de la mediana, un 48% promedio y apenas un 21% por arriba de la mediana. La rotación de personal, por lo general, comunica que hay fallas en el proceso de reclutamiento y selección del personal, o bien no están cubiertas las expectativas de los empleados. Como organización inmersa en procesos de cambio, deberán considerar a los empleados cuando exista una

vacante en los niveles superiores, brindando la oportunidad de que participen en el proceso, ya que de esta manera se contribuirá a que se sientan tomados en cuenta. Debido a los datos que arroja la investigación, se considera un área de oportunidad.

5.- ¿La organización te informa oportunamente de finanzas poco sanas?

Una organización con problemas económicos, cuando se lo comunica a los funcionarios, contribuye a que se concienticen y se pongan la camiseta. Por el contrario, aumenta la tensión cuando es evidente el problema y la empresa no lo comunica.

La tabla 17 se muestra en un 15% por debajo de la mediana, 17% promedio y un 68% por arriba de la mediana. Es alto el porcentaje de personas que consideran que la organización comunica oportunamente de sus finanzas poco sanas.

6.- ¿La organización te informa oportunamente de siniestros?

Comunicar oportunamente las situaciones de crisis como los siniestros en las organizaciones, contribuye a disminuir los riesgos y evita que el problema se convierta en algo mayor. En cuanto a si la organización informa oportunamente de siniestros, rasgo que evalúa a la comunicación/cambio, y como se puede apreciar en la tabla 17, un 21% por debajo de la mediana, un 29% promedio y un 48% por arriba de la mediana, lo cual indica que va de lo bueno a lo malo, por lo que es necesario tomar medidas preventivas al respecto.

7.- ¿La organización te informa oportunamente de cierre de áreas?

En cuanto a si la organización informa oportunamente del cierre de áreas, rasgo que evalúa a la comunicación/cambio, y como se puede observar que un 24% va por debajo de la mediana, un 27% promedio y un 46% por arriba de la mediana por lo que existe un porcentaje de personal que señala su insatisfacción respecto a este rasgo. Comunicar oportunamente a los empleados de las situaciones

adversas, como cierre de áreas, contribuye a disminuir el rumor, un clima tenso y la baja productividad.

8.- ¿La organización te informa oportunamente las crisis mediáticas?

Se arrojó un 27% por debajo de la mediana, un 17% promedio y un 51% por arriba de la mediana, porcentaje bastante alto. Lo que indica que la organización por lo general, procura informar a sus colaboradores estos particulares.

TABLA 18

RASGOS QUE EVALÚAN LA COMUNICACIÓN/NUEVAS TECNOLOGÍAS

Rasgo	Nivel de satisfacción									
	Bajo		Mediana		Alto		No opinó		Total	
Puntual	19	19%	43	43%	35	35%	3	3%	100	100%
Clara	25	25%	50	50%	23	23%	2	2%	100	100%
Cantidad	47	47%	37	37%	16	16%	0	0%	100	100%
Creíble	32	32%	40	40%	25	25%	1	1%	100	100%
Inmediata conectividad	28	28%	34	34%	38	38%	0	0%	100	100%
Periódica	35	35%	46	46%	17	17%	2	2%	100	100%
Amplia	22	22%	26	26%	52	52%	0	0%	100	100%
Veraz	19	19%	28	28%	51	51%	2	2%	100	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

1.- ¿La información que te proporciona la organización por medios digitales, página web, e-mail, radio, celular, etc. es puntual?

Respecto a la información que proporciona la organización por medios digitales web, e-mail, radios, celular, se puede apreciar, en la tabla 18, que hay un 42% y un 35% que manifiesta su satisfacción, señalando que está en y por arriba de la media. Sin embargo, hay un 19% que destaca que está por debajo de la mediana. Al respecto, cabe mencionar que en la organización existen diversos medios para la difusión de la información y la eficacia de la comunicación organizacional, que tienen como propósito que la información llegue puntual a los diversos públicos internos. Como en toda organización, en ocasiones la información no llega puntual a su destinatario final, porque no se agotaron diversos canales para su fila, por lo cual se debe revisar las causas que originan el retraso de la misma.

2.- ¿La información que te proporciona la organización por medios digitales, página web, e-mail, radio, celular, etc. es clara?

Como se observa, en la tabla 18, un 50% y un 23% opina que la percepción del rasgo está en la mediana y por arriba de la mediana, así como un 25% del personal señalan que está por abajo de la mediana, lo que indica que se debe revisar la claridad del mensaje en los medios denominados como nuevas tecnologías, ya que una parte de la muestra considera que es perfectible y se puede mejorar.

3.- ¿La información que te proporciona la organización por medios digitales, página web, e-mail, radios, celular, etc. es en cantidad suficiente?

En cuanto a la información que proporciona la organización por medios digitales Web, e-mail, radio, celular, etc. se puede observar que la cantidad de la información proporcionada por medios digitales en la organización se considera insuficiente, con un 47% por debajo de la mediana. Por otro lado se considera un 37% y un 16% en y por debajo de la mediana. Lo anterior indica que se debe

poner atención y revisar a detalle la información que se difunde en los diversos medios. Proporcionar suficiente información es elemental debido a que en ocasiones se abusa de la cantidad o insuficiencia de la misma, entorpeciendo la eficacia y eficiencia de los diversos canales empleados por el sistema organizacional, lo que se ve reflejado en fallas en el cumplimiento de las metas.

4.- ¿La información que te proporciona la organización por medios digitales web, e-mail, radios, celular, etc. es creíble?

En la tabla 18 únicamente un 25% señala que está sobre la mediana, mientras que un 40% y 32% opina que está en y por debajo del promedio. Lo anterior indica que un poco menos de la mitad de los empleados encuestados opinan que la credibilidad de la información no es muy buena, que se tiene que cuidar para no estropear la imagen.

5.- ¿La información que te proporciona la organización por medios digitales: web, e-mail, radios, celular, etc. es con inmediata conectividad?

Llama la atención que el 28% consideran que está por abajo de la mediana este rasgo. Asimismo, un 34 % y un 38% opinan que está en y por arriba de la mediana. Contar con una respuesta casi inmediata de los medios digitales contribuye a facilitar y optimizar los tiempos de los empleados en cuanto al acceso a la información de la organización.

6.- ¿La información que te proporciona la organización por medios digitales: web, e-mail, radios, celular, etc. es periódica?

En cuanto al rasgo información por medios digitales: Web, e-mail, radios, celular, es periódica, en la tabla 18 se observa que un 46% y un 35% opinan que este rasgo está en y por debajo de la mediana. No obstante, un 17% consideran que está por arriba de la mediana, lo cual indica que se debe poner especial atención en el tema.

7.- ¿La información que te proporciona la organización por medios digitales: web, email, radios, celular, etc. es con amplia cobertura?

Contar con amplia cobertura en los medios digitales es una fortaleza. En cuanto al rasgo información que proporciona la organización por medios digitales: web, e-mail, radios, celular, se puede observar, en la tabla 18, que hay un 26% y un 22% que destacan que este rasgo está en y por debajo de la mediana, y un 52% de la organización que consideran que este rasgo está por arriba de la mediana, lo cual indica que se debe proporcionar a los funcionarios amplia cobertura en todos los soportes.

8.- ¿La información que te proporciona la organización por medios digitales es veraz?

En cuanto a los resultados arrojados en este aspecto, un 19% está por debajo de la mediana, un 28% promedio y un 51% por arriba de la mediana. Es decir, el sentir de la mayoría del personal es positivo, y se considera que la información es veraz.

TABLA 19

RASGOS QUE EVALÚAN A LA COMUNICACIÓN/IMAGEN

Rasgo	Nivel de satisfacción									
	Bajo		Mediana		Alto		No opinó		Total	
Una publicidad	14	14%	26	26%	59	59%	1	1%	100	100%
Una marca	10	10%	37	37%	53	53%	0	0%	100	100%
Un producto	6	6%	26	26%	67	67%	1	1%	100	100%
Un servicio	20	20%	27	27%	53	53%	0	0%	100	100%
Una infraestructura	9	9%	38	38%	53	53%	0	0%	100	100%
Un mensaje	17	17%	34	34%	46	46%	3	3%	100	100%
Relaciones con los usuarios	19	19%	36	36%	45	45%	0	0%	100	100%
Relaciones con los medios	21	21%	45	45%	32	32%	2	2%	100	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

1.- ¿Consideras que la organización tiene una publicidad?

En la tabla 19 hay un 59% que se manifiesta por arriba de la mediana, lo cual indica que, efectivamente, la organización cuenta con publicidad muy buena o excelente. Asimismo, se observa que hay un 26% y un 14% que manifiestan en y por debajo de la mediana este rasgo, por ello se debe cuidar la percepción del personal al respecto. La publicidad realizada por y para las organizaciones es una actividad que requiere ser evaluada por sus clientes internos principalmente, ya que son los mejores críticos que contribuirán a opinar al respecto. Efectivamente, en la visita realizada a CONQUITO pudimos constatar las diversas estrategias publicitarias para cada una, destacando la publicidad de la organización debido a que está dirigida al sector productivo.

2.- ¿Consideras que la organización tiene una marca?

Hay un 53% de los funcionarios que muestran su satisfacción por arriba de la mediana indicando que la marca de la organización es muy buena o excelente como se aprecia en la tabla 19. Asimismo, hay un 37% y un 10% que muestran su satisfacción en y por debajo de la mediana. Reconocer la marca de la organización para cual trabajamos es fundamental; no obstante, en ocasiones la difusión o el canal no es el apropiado para los diversos públicos, por lo que se deberá indagar al respecto. El reconocer la marca de la organización reafirma la identidad del personal con el sistema organizacional al que pertenecen.

3.- ¿Consideras que la organización tiene un producto?

En la tabla 19, podemos ver que hay un 26% y un 6% que opina que se encuentra en y bajo la mediana, también se observa que hay un 67% de los funcionarios de la organización que considera que está por arriba de la mediana, lo que indica que son buenos los resultados obtenidos. La importancia de saber si la organización cuenta con un producto o servicio es fundamental, y más si el funcionario se siente satisfecho con el trabajo que realiza para generar el producto o servicio, así como con la calidad que se realiza.

4.- ¿Consideras que la organización presta un servicio?

Se observa en la tabla 19 que existe un 27% y un 20% que está en y debajo de la mediana, mientras que un 53% del personal destacan que este rasgo está por arriba de la mediana, lo que nos indica que en su mayoría los funcionarios saben a qué se dedica su organización y que los responsables de brindar la inducción deben cuidar desde el ingreso este rasgo, abordando en el manual de bienvenida, en el proceso de reclutamiento y selección de los trabajadores, qué tipo de organización es, quien la fundó y a qué se dedica, entre otras cosas. Saber distinguir si es una empresa de servicios o productos por parte de sus funcionarios, y la calidad de los mismos, es una ventaja, ya que les brinda sentido de pertenencia.

5.- ¿Consideras que la organización tiene una infraestructura?

Contar con una infraestructura apropiada para el buen desarrollo de las actividades propias de la organización es muy significativo para los empleados. En cuanto al rasgo infraestructura, que evalúa a la comunicación/imagen, se puede observar en la tabla 19 que hay un 38% y un 53% de los funcionario que muestra su satisfacción en y por arriba de la mediana, no obstante, hay un 9% que opinan que está por abajo de la mediana, lo cual indica un área de oportunidad para la mejora de la infraestructura. Efectivamente, durante la visita se pudo constatar que se requiere mantenimiento general de su propia infraestructura.

6.- ¿Consideras que la organización tiene un mensaje?

El mensaje con el que se identifica a la organización es básico y más si sus empleados lo consideran adecuado a la misión, valores, filosofía políticas e ideas que le dan identidad. Como se puede observar en la tabla 19, hay un 46% de los funcionarios que consideran que el mensaje de la organización está por arriba de la mediana; no obstante, hay un 34% y 17% que opinan que está en y por abajo de la mediana, lo que indica que el mensaje que usa la organización es perfectible; asimismo es recomendable involucrar a los empleados en este proceso, ya que pueden surgir ideas clave para un excelente mensaje.

7.- ¿Consideras que la organización tiene unas relaciones con los beneficiarios?

Las relaciones con el público interno y externo es una actividad que toda organización debe realizar. En cuanto al rasgo relaciones con los clientes, que evalúa a la comunicación/imagen, en la tabla 19 se observa que el 45% del personal considera que hay de muy buenas a excelentes relaciones con los beneficiarios, evaluando por arriba de la mediana. Asimismo, hay un 36% y 19%, que opinan que son de buenas a malas las relaciones con los clientes, evaluándolos en y por debajo de la mediana.

8.- ¿Consideras que la organización tiene unas relaciones con los medios?

Las relaciones con los medios masivos de comunicación por parte de las organizaciones públicas o privadas es una actividad que se debe efectuar con calidad. En cuanto al rasgo la organización tiene unas relaciones con los medios, en la tabla 19 se puede apreciar que el 45% y el 32% manifiestan en y por arriba de la mediana su satisfacción. Sin embargo, hay un 21% que opinan que está por abajo de la mediana, lo que indica que en la organización se debe poner atención al respecto.

TABLA 20

RASGOS QUE EVALÚAN LA COMUNICACIÓN/FINANZAS

Rasgo	Nivel de satisfacción									
	Bajo		Mediana		Alto		No opinó		Total	
Inversión en medios de difusión	57	57%	20	20%	20	20%	3	0%	100	100%
Inversión en relaciones con los usuarios	60	60%	13	13%	22	22%	5	5%	100	100%
Estabilidad financiera	45	45%	32	32%	19	19%	4	4%	100	100%
Pagos oportunos	12	12%	28	28%	60	60%	0	0%	100	100%
Inversión en infraestructura	20	20%	23	23%	57	57%	0	0%	100	100%
Ingresos	16	16%	26	26%	43	43%	15	15%	100	100%
Egresos	13	13%	28	28%	49	49%	10	10%	100	100%
Estímulos al personal	30	30%	32	32%	36	36%	2	2%	100	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

1.- ¿La organización te informa sobre inversión en medios de difusión?

Se observa en la tabla 20 un 57% por debajo de la mediana, un 20% promedio y un 20% por arriba de la mediana. La información sobre las inversiones que realiza la organización hacia los medios de difusión por lo general es información

confidencial. Sin embargo, existe la ley de transparencia de la información que obliga a las organizaciones a presentar informes sobre sus finanzas y el manejo de sus inversiones. Llama la atención que un 57% de la organización desconoce este tema, por lo que es recomendable tomar correcciones al respecto.

2.- ¿La organización te informa sobre inversión en relaciones con los clientes?

Respecto a si la organización informa sobre la inversión en relaciones con los clientes, rasgo que evalúa a la comunicación/finanzas, se puede observar en la tabla 20 que un 60% de los colaboradores desconoce del particular, un 13% y 22% está en y arriba de la mediana. Invertir en relaciones públicas con los clientes es una práctica que contribuye a la mejora de la imagen de las empresas o instituciones que lo realizan.

3.- ¿La organización te informa sobre estabilidad financiera?

Informar a los empleados sobre las finanzas de la organización es práctica efectiva de la transparencia de la información. Como se puede apreciar, un 45% está por debajo de la mediana, un 32% promedio y un 19% por arriba de la mediana. Durante la visita a la organización se constató que se informa sobre la situación financiera a los empleados, según corresponda.

4.- ¿La organización te informa sobre pagos oportunos?

Difundir en la organización información sobre pagos oportunos con sus proveedores y acreedores habla bien de la ella. La tabla 20 arroja un 12% por debajo de la mediana, un 28% promedio y un 60% por arriba de la mediana. Comunicar a los empleados sobre los compromisos contraídos, retos, logros, oportunidades y amenazas que como empresa o institución tienen, con el propósito de que el empleado esté consciente la situación. Es evidente que la organización comunica oportunamente sobre estos temas a sus funcionarios.

5.- ¿La organización te informa sobre inversión en infraestructura?

En lo que se refiere a si la organización informa sobre la inversión en infraestructura, rasgo que evalúa a la comunicación/finanzas, hay un 20% por debajo de la mediana, un 23% promedio y un 57% arriba de la mediana. Cabe destacar que efectivamente la inversión en infraestructura se comunica.

6.- ¿La organización te informa sobre ingresos?

Informar a los empleados sobre los ingresos de la organización es una práctica que no toda organización realiza. Se puede observar, en la tabla 20, que hay un 16% por debajo de la mediana, un 26% promedio y un 43% por arriba de la mediana que muestra su satisfacción. Como se ha destacado en este factor, la organización cuenta con ciertas prácticas de manejo de la información financiera para con sus empleados y clientes externos. En la actualidad, las empresas e instituciones están inmersas en cambios casi inmediatos, que les permiten actuar responsablemente ante cualquier situación que vaya en busca de la mejora de su imagen, por lo que una empresa estable debe informar a la sociedad sobre sus ingresos, ya que eso le permitirá generar confianza y credibilidad hacia el sistema organizacional.

7.- ¿La organización te informa sobre egresos?

La transparencia en la información es una práctica que por ley deben proporcionar las organizaciones y CON QUITO, por ser una empresa con fondos públicos con más razón debe rendir cuentas de sus gastos. En cuanto a si la organización informa sobre los egresos, rasgo que evalúa a la comunicación/finanzas, se observa que hay un 13% por debajo de la mediana, un 28% promedio y un 49% por arriba de la mediana lo que muestra su satisfacción; no obstante, hay un porcentaje que tiene una percepción mala al respecto.

8.- ¿La organización te informa sobre estímulos al personal?

En este rasgo el 30% va por debajo de la mediana, un 32% promedio y un 36% por arriba de la mediana lo que indica que la mitad del personal se siente satisfecho mientras que el otro porcentaje se siente inconforme. Es importante

informar a los empleados sobre los diversos estímulos destinados a su productividad.

TABLA 21

RASGOS QUE EVALÚAN LA COMUNICACIÓN/LOGÍSTICA

Rasgo	Nivel de satisfacción									
	Bajo		Mediana		Alto		No opinó		Total	
Orden en tu trabajo	15	15%	68	68%	17	17%	0	0%	100	100%
Información a todos los niveles	59	59%	23	23%	18	18%	0	0%	100	100%
Puntualidad en la entrega del servicio	15	15%	45	45%	40	40%	0	0%	100	100%
Claridad de los mensajes	16	16%	29	29%	55	55%	0	0%	100	100%
Oportunidad en la información	14	14%	57	57%	29	29%	0	0%	100	100%
Resultados de calidad	30	30%	30	30%	40	40%	0	0%	100	100%
Mejora continua	39	39%	48	48%	13	13%	0	0%	100	100%
Cero errores	40	40%	51	51%	2	2%	7	7%	100	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

1.- ¿La organización y/o jefe promueve el orden en tu trabajo?

Por lo que se refiere a la promoción del orden en el trabajo por parte del jefe u organización, rasgo que evalúa a la comunicación/logística, se puede observar en la tabla 21, que un 68% y un 17% consideran que hay una percepción en y arriba de la mediana. Sin embargo, hay un 15% opinan que este rasgo está por debajo de la mediana, lo que indica que es de buena a mala esta actividad.

2.- ¿La organización y/o jefe promueve la información a todos los niveles?

Proporcionar la información en todos los niveles es una tarea que contribuye a la eficacia y eficiencia organizacional. De acuerdo a los datos que se observan en la tabla 21, un 59% opina que este rasgo está por debajo de la mediana, lo que indica una percepción poco favorable. Asimismo, se observa un 23% y un 18% manifiesta que está en y por arriba de la mediana, lo que indica que esta actividad es de buena a mala, lo que representa un área de oportunidad para ambas organizaciones.

3.- ¿La organización y/o jefe promueve puntualidad en la entrega del servicio?

Entregar los servicios justo a tiempo es un valor en las organizaciones y su promoción marca su diferencia de una organización a otra. En cuanto a si la organización promueve la puntualidad en la entrega de productos, rasgo que evalúa a la comunicación/logística, se puede observar en la tabla 21, que un 45% y un 40% consideran este rasgo en y por arriba de la mediana. Asimismo, vemos un 15% que opinan que está por abajo de la mediana, lo que indica que es de buena a mala esta actividad, de acuerdo a su percepción.

4.- ¿La organización y/o jefe promueven la claridad de mensajes?

La claridad en las instrucciones o mensajes es básica para el logro de los objetivos y metas de la organización. En cuanto a si la organización y/o jefe promueven la claridad de mensajes, rasgo que evalúa a la comunicación/logística, se puede observar en la tabla 21, que un 29% y un 55% está en y por arriba de la mediana. Asimismo, hay un 16% que considera que está por abajo de la mediana, lo que indica un área de oportunidad para la organización.

5.- ¿La organización y/o jefe promueve oportunidad en la información?

El acceso a una información oportuna en la logística organizacional es indispensable para el cumplimiento de objetivos. En cuanto a si la organización

promueva la oportunidad en la información, rasgo que evalúa a la comunicación/logística, se observa en la tabla 21, que un 57% y un 27% opina que este rasgo está en y por arriba de la mediana, y un 14% opina que está por abajo de la mediana. Lo anterior indica que se debe trabajar al respecto en el flujo de la información e ir hacia la mejora continua de la organización.

6.- ¿La organización y/o jefe promueve resultados de calidad?

La calidad en el sistema organizacional y la calidad de sus productos o servicios son la punta del iceberg que permea a la sociedad. Una organización que se centra en la calidad de sus productos y servicios comunicará una imagen positiva de la organización. En cuanto a si la organización y/o jefe promueve los resultados de calidad, rasgo evalúa a la comunicación/logística, se puede observar en la tabla 21, que hay un 30% y un 40% opinan que este rasgo está en y por arriba de la mediana. Asimismo, el 30% manifiesta que está por abajo de la mediana. Lo anterior significa que el aseguramiento de la calidad no ha permeado en todos los niveles de la organización, por lo que se debe poner especial atención.

7.- ¿La organización y/o jefe promueve innovaciones para mejora continua?

Una organización que promueve en su cultura la innovación para la mejora en su logística organizacional es una organización que promueve la cultura de la calidad. En cuanto a si la organización y/o jefe promueve las innovaciones para la mejora continua, rasgo que evalúa a la comunicación/logística, se puede observar en la tabla 21, que hay un 48% y un 39% que muestra su satisfacción en y por debajo de la mediana. No obstante, hay un 13% que opina que está por arriba de la mediana.

8.- ¿La organización y/o jefe promueve cero errores?

Buscar la eficiencia y eficacia de la organización y de sus productos o servicios es signo de una organización que constantemente está inmersa en procesos de evaluación que la lleven a la mejora continua. En cuanto a si la organización y/o jefe promueve cero errores, rasgo que evalúa a la comunicación/logística, se

puede observar en la tabla 21, que el 51% y el 40% opina que su satisfacción con respecto a este rasgo está en y por debajo de la mediana. Apenas un 2% señala que este rasgo está por arriba de la mediana. Debido a lo anterior, se debe ver como un área para mejorar dentro de la organización.

TABLA 22

RASGOS QUE EVALÚAN LA COMUNICACIÓN/GRUPAL

Rasgo	Nivel de satisfacción									
	Bajo		Mediana		Alto		No opinó		Total	
Liderazgo de grupo	13	13%	29	29%	58	58%	0	0%	100	100%
Uso de normas grupales	9	9%	27	27%	64	62%	0	0%	100	100%
Estatus a los grupos	16	16%	45	45%	39	39%	0	0%	100	100%
Grandes grupos	20	20%	29	29%	51	51%	0	0%	100	100%
Composición de grupos	21	21%	32	32%	47	47%	0	0%	100	100%
La orientación a tareas	10	10%	37	37%	53	53%	0	0%	100	100%
La toma de decisiones grupales	18	18%	37	37%	45	45%	0	0%	100	100%
Cohesión de los grupos	17	17%	48	48%	34	34%	1	1%	100	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

1.- ¿La organización promueve el liderazgo de grupo?

En cuanto a si la organización promueve el liderazgo de grupo, rasgo que evalúa a la comunicación/grupal, se observa en la tabla 22 que el 13% está por debajo de la mediana, un 29% promedio y un 58% por arriba de la mediana. Lo que se

evidencia que, efectivamente, en la organización sí se promueve el liderazgo de grupo. Promover el liderazgo de grupo es primordial cuando el desarrollo de las actividades laborales así lo requieran.

2.- ¿La organización promueve el uso de normas grupales?

Se observa el 9% por debajo de la mediana, un 27% promedio y un 64% por arriba de la mediana lo que demuestra que este rasgo está muy bien o excelente. Efectivamente, no todas las organizaciones promueven la generación de grupos; en ocasiones, ellos surgen por si solos. Como estrategia competitiva, los grupos se pueden generar por parte de la organización en pro de la eficacia y eficiencia. Debido a ello se debe contar con las normas que tengan como fin el incremento de la productividad y satisfacción de los empleados. Durante la visita realizada a CONQUITO se pudo constatar que existen grupos de trabajo que tienen normas bien definidas.

3.- ¿La organización promueve el estatus de grupo?

El estatus es un factor para el desempeño y la productividad de los grupos, ya que funciona como un motivador. En cuanto a si la organización promueve el estatus de grupo, rasgo que evalúa a la comunicación/grupal, como se puede observar en la tabla 22, hay un 16% por debajo de la mediana, un 45% promedio y un 39% por arriba de mediana que manifiestan que las personas este rasgo perciben que la organización lo promueve.

4.- ¿La organización promueve los grandes grupos?

La función básica de un grupo es la de alcanzar objetivos grupales y propios. En cuanto al rasgo promoción a grandes grupos, se puede observar un 21% debajo de la mediana, un 32% promedio y un 47% arriba de la mediana.

5.- ¿La organización promueve la composición de grupos?

En cuanto al rasgo composición de los grupos, que evalúa a la comunicación/grupal, hay un 21% debajo de la mediana, un 32% promedio y un 47 por arriba de la mediana que refleja que este rasgo va de muy bien a excelente.

6.- ¿La organización promueve la orientación a las tareas?

Los equipos o la responsabilidad individual suman la colectiva. En cuanto a si la organización promueve la orientación a las tareas, se observa hay un 53% por arriba de la mediana, con un promedio de 37% y un porcentaje mínimo por debajo de la mediana, lo que señala que efectivamente se promueve la orientación hacia las tareas.

7.- ¿La organización promueve la toma de decisiones grupales?

Las organizaciones que en ocasiones promueven la toma de decisiones de grupo contribuyen a resolver situaciones de conflicto y retos que se pretenden solucionar en pro o beneficio del grupo, o en torno al cumplimiento de metas organizacionales. En la tabla 22 se muestra un 18% por debajo de la mediana, un 37% promedio y un 45% por arriba de la mediana, lo que indica que está en un rango de bueno a excelente.

8.- ¿La organización promueve la cohesión de los grupos?

La solidaridad en un grupo contribuye a que, entre más cohesión haya, más permea a sus integrantes que tengan valores, actitudes y normas de comportamiento comunes. Se observa en la tabla 22 un 17% por debajo de la mediana, un 48% promedio y un 34% por arriba de la mediana. Lo que se manifiesta que si se toma en cuenta y se promueve la cohesión de grupos.

3.11.4. Observación no participante

Otro de los instrumentos de recolección de datos que se utilizó en la presente investigación fue la observación.

El instrumento se diseñó con base en los objetivos planteados, así como, integrando a la observación las áreas o evidencias requeridas para su verificación haciendo énfasis en los siguientes aspectos:

- Observación de las condiciones actuales en que se encuentra la infraestructura (espacios físicos, elementos visuales, señalética, personal, mobiliario, sistemas, actividades laborales, servicios, productos, seguridad e higiene, clima laboral etc.).
- Observación del comportamiento de los empleados en el área de trabajo.
- Observación de las medidas de seguridad en la infraestructura y por parte de los empleados.
- Observación de las relaciones laborales que se dan en una mañana de trabajo, entre otros. (Anexo 11).

En las diversas visitas a la organización se realizó un recorrido por cada una de las áreas físicas que las componen, realizando la observación no participante de forma que se verificó la información plasmada en el documento de autoevaluación.

3.11.5. Informe de resultados

INFORME DE AUDITORÍA
FECHA: Último trimestre del año 2015
NOMBRE: Agencia Metropolitana de Promoción Económica “CONQUITO”
ANTECEDENTES: <p>Mediante Resolución del Concejo Metropolitano de Quito No. C 0193, de 28 de marzo de 2003, se aprobó la constitución de la Corporación de Promoción Económica CONQUITO, como persona jurídica de derecho privado con finalidad social. El Estatuto de la Corporación de Promoción Económica CONQUITO, fue aprobado mediante Acuerdo Ministerial No. 03 528, expedido por el Ministro de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad el 27 de octubre de 2003.</p> <p>La Corporación de Promoción Económica CONQUITO, tiene como objetivo fundamental la promoción del desarrollo socioeconómico del Distrito Metropolitano de Quito, mediante la concertación de los actores públicos y privados locales, para incrementar el nivel y calidad del empleo, promocionar la producción local, la innovación tecnológica y el financiamiento productivo, dentro de un marco de fomento a la formalidad y legalidad; en concordancia con el Plan Metropolitano de Desarrollo del Distrito Metropolitano de Quito 2012 – 2022, anexo a la Ordenanza Metropolitana No. 0170, expedida por el Concejo Metropolitano de Quito, el 22 de diciembre de 2011.</p> <p>La Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad, del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, a través de CONQUITO tienen entre sus objetivos principales, elevar el nivel de vida de la población, mediante la generación de estrategias y actividades encaminadas a este fin.</p> <p>Desde su operación, CONQUITO ha contado con personal adecuado en el área</p>

de Comunicación y Relaciones Públicas; sin embargo, a partir del 2009 esta unidad ha tenido varios cambios y una alta rotación de personal; lo que ha debilitado las capacidades de gestión e intervención oportuna de esta unidad.

OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA:

Examinar la situación real de la empresa en el ámbito comunicacional.	Evaluar el nivel de implicación de los colaboradores de CONQUITO.	Conocer la calidad y cantidad de información emitida y estudiar a los recursos intangibles de la empresa.
---	---	---

Respecto al objetivo general que se planteó en la presente investigación, enfocado a realizar una auditoría de comunicación integral que identificara las áreas de oportunidad en la organización, a través de la percepción/satisfacción que tienen los diversos actores del sistema organizacional, a continuación se presentan las conclusiones y aspectos relevantes.

- Existe un gran porcentaje de personal nuevo que forma parte de la organización y la inducción no es integral.
- Los funcionarios que ya se encuentran trabajando durante años en la organización todavía no han desarrollado un nivel de identificación e implicación.
- Actualmente la organización cuenta con herramientas comunicacionales pero estas no son aprovechadas en su totalidad o simplemente se las ha dejado de dar uso.

COMUNICACIÓN/ INFORMACIÓN

De manera específica, y con base en los resultados, en cuanto a la comunicación/ información se recomienda:

1. Diseñar los mensajes dirigidos a los empleados de manera clara y concisa.
2. Agilizar la entrega oportuna de la información formal empleando diversos canales de comunicación interna.
3. Fomentar la fluidez de la comunicación vertical y horizontal, atendiendo de manera prioritaria la comunicación ascendente, ya que se percibe en los resultados que requiere mayor atención.
4. Generar reuniones periódicas con los empleados para generar un mejor clima y mayor confianza con los jefes y directivos.
5. Asegurar la eficacia y eficiencia en la comunicación organizacional mediante la retroalimentación con los diversos actores que intervienen en el proceso.
6. Realizar y/o supervisar los artículos y material para la página web, así como para los diversos soportes empleados en la comunicación externa.

COMUNICACIÓN/CULTURA

La comunicación/culturales una tarea que involucra a las diversas áreas básicas del sistema organizacional. Es una actividad que involucra a los líderes, por lo que desde el departamento de comunicación se deben:

1. Atender de manera prioritaria la difusión de valores, políticas, ideas, normas en diversos soportes y de forma clara.
2. Procurar una congruencia por parte de los jefes, líderes o directivos de la organización para la efectividad en los mensajes.
3. Generar credibilidad y confianza pero sobre todo la actuación de los líderes tendrá que ser acorde a la identidad institucional.
4. Fomentar la práctica de los valores en el día a día.
5. Difundir los antecedentes, misión y visión institucionales a los clientes internos

y externos.

6. Desarrollar actividades que promuevan la participación familiar en el ámbito organizacional para incrementar el valor de pertenencia.

COMUNICACIÓN/COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

La comunicación y el comportamiento organizacional son un eje fundamental de desarrollo que da fuerza y valor a su esencia y razón de ser, por ello se deben implementar acciones estratégicas encaminadas a fortalecer la competitividad de su gente, de los grupos y de la organización, entre las que destacan:

1. Desarrollar programas de capacitación permanente que promuevan el liderazgo, la motivación, el trabajo de equipo, la innovación y la toma de decisiones.

2. Difundir los diversos programas que estimulan la creatividad e innovación en todo el proceso de logística organizacional o en las diversas áreas estratégicas de la misma, mediante diversos soportes de comunicación interna como boletines, revista interna, intranet, periódico mural, tablero de avisos y cartas personalizadas, entre otras.

3. Involucrar a los empleados en procesos graduales de toma de decisiones mediante estudios de casos.

4. Desarrollar mayores acciones que contribuyan al incremento de la motivación, apertura y disposición de los empleados con actividades de esparcimiento, convivencias entre jefes y subordinados, trabajos de equipo, entre otras.

COMUNICACIÓN/EXTERNA

Desde el departamento de comunicación es primordial contar con un plan estratégico que promueva las relaciones por parte de la organización, y no desde el corporativo. Se debe contar con acciones estratégicas en conjunto, pero a su

vez de forma independiente. Entre las acciones sugeridas están:

1. Desarrollar un plan específico de comunicación con cada uno de los clientes ex-ternos: proveedores, medios, gobierno, clientes, la familia, comunidad local, nacional e internacional.
2. Emplear las relaciones públicas, marketing y publicidad en diversos medios y soportes de forma que se promueva un mayor acercamiento con los clientes ex-ternos.
3. Propiciar la interacción con los clientes externos abriendo los canales de comunicación externa y la retroalimentación.
4. Contar con un plan estratégico que incluya acciones específicas y permanentes de retroalimentación e innovación para la atención de las necesidades de los públicos externos.

COMUNICACIÓN/INFRAESTRUCTURA

Una organización por el simple hecho de existir físicamente, aunque no quiera comunicar, lo está haciendo. Es por ello, que se debe cuidar el mantenimiento general de sus instalaciones, vehículos, equipos, infraestructura, ya que desde el primer contacto emite información que forma una imagen positiva o negativa de la misma. Para ello, se recomienda:

1. Integrar al plan estratégico de comunicación con acciones que involucren a los empleados en el cuidado y mantenimiento de la organización a la que pertenecen, optimizando los recursos y procurando la conservación de oficinas, espacios físicos de recreación, mobiliario y equipo, así como los vehículos de la corporación.
2. Motivar a los empleados que adopten una actitud empática con el programa de mantenimiento y optimización de recursos mediante diversos incentivos.
3. Desarrollar un manual de conservación del ambiente laboral considerando la

práctica de valores como el orden, la limpieza, la disciplina, el respeto y la responsabilidad, entre otros.

4. Comunicar a los diversos actores que intervienen en el proceso sobre los logros alcanzados, el ahorro obtenido con la optimización de recursos, e informar en qué se aplicó ése recurso, de forma que genere confianza y credibilidad.

COMUNICACIÓN/RESPONSABILIDAD SOCIAL

La comunicación/responsabilidad social, es un factor básico para el desarrollo de la organización y a nivel social. En ello estriba que la organización promueva, dentro de su quehacer, el comportamiento ético, el uso de las normas, la práctica de valores, la responsabilidad laboral, la contribución con la sociedad, la conservación del ambiente, la ayuda mutua de manera óptima, lo cual impacta a nivel interno y externo, implementando acciones estratégicas de comunicación en todas sus formas: verbal, no verbal, formal e informal, interpersonal, grupal, organizacional, interna y externa. Por ello, se recomienda:

1. Hacer de la responsabilidad social un estado de vida organizacional implícito en su filosofía, misión y visión.
2. Desarrollar actividades estratégicas mediante diversos soportes de comunicación que contribuyan en la interiorización del discurso por parte de los empleados.
3. Generar acciones estratégicas que beneficien a la comunidad, implementado diversos canales de comunicación y utilizando las relaciones públicas, el marketing y la publicidad institucional.
4. Participar activamente en eventos que fomenten una cultura de responsabilidad social acorde a la identidad organizacional.
5. Integrar a la comunidad interna y externa en actividades de mejora del ambiente, la difusión de valores y la colaboración en proyectos conjuntos, entre

otros.

COMUNICACIÓN/INTERPERSONAL

La comunicación/interpersonal tiene como prioridad lograr una comunicación eficaz y efectiva. Es en gran parte trabajo de los jefes que dirigen las organizaciones, debido a que estriba en ellos contar con el tacto, asertividad, liderazgo, habilidades comunicativas, empatía, toma de decisiones, valores y, sobre todo, humildad, para que se permee en los empleados y contribuya a abrir los canales de comunicación. No obstante, estas mismas características se deben evaluar entre los empleados para que haya esa retroalimentación y se llegue a la fase tres de la comunicación productiva: a la innovación, a la competitividad, a los resultados y logros alcanzados. Debido a ello se recomienda:

1. Fomentar la capacitación de los líderes de la organización sobre habilidades de comunicación interpersonal.
2. Contar con un plan estratégico de desarrollo organizacional y capacitar a los empleados en competencias específicas, como apertura, escucha activa, asertividad, liderazgo, empatía y autoestima, que contribuyen a mejorar la sus procesos comunicativos con los diversos públicos con los que entra en contacto.
3. Desarrollar encuentros deportivos, culturales y sociales por áreas y direcciones, a nivel organizacional, con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales.
4. Realizar reuniones periódicas de trabajo donde se verifique la retroalimentación sobre los objetivos y metas a alcanzar del sistema organizacional.

COMUNICACIÓN/CAMBIO

La comunicación/cambio implica modificar el estado actual de las cosas y los procesos, y en la actualidad todas las organizaciones se encuentran inmersas en

situaciones de cambio. De acuerdo a los resultados obtenidos en las dos organizaciones, se recomienda:

1. Que las acciones establecidas en el plan de comunicación estratégica se lleven a la práctica, contando con personal especializado para proporcionar a los empleados información veraz y oportuna sobre lo que acontece en el campo laboral, ya que son aspectos que generan el rumor y por ende la desinformación, además de un clima laboral tenso.
2. Realizar reuniones periódicas con las autoridades para evitar distorsión en la información.
3. Atender oportunamente las situaciones que fomenten la desinformación.
4. Proporcionar a los empleados canales formales de comunicación inmediata que contribuyan a disminuir el ruido.
5. Capacitar a los empleados en el manejo de crisis.
6. Contar con un plan anti-crisis y difundirlo a nivel interno.

COMUNICACIÓN/NUEVAS TECNOLOGÍAS

La efectividad de las nuevas tecnologías en las organizaciones es esencial, ya que contribuye a facilitar el flujo comunicativo vertical, horizontal y holístico. Asimismo, facilita la oportunidad del mensaje. Es por ello que las dos organizaciones deben:

1. Proporcionar las facilidades de soportes, plataformas y equipos de comunicación que acorten las barreras de comunicación interna y externa.
2. Capacitar a los empleados en el uso de las nuevas tecnologías.
3. Establecer acciones estratégicas para desarrollar la innovación con la aplicación de las nuevas tecnologías.

4. Mantener la salud de los soportes como: internet, intranet y correo de voz, de forma que eviten la desinformación y, por ende, la falla de la comunicación.

COMUNICACIÓN/FINANZAS

Un factor primordial en toda organización, que de forma permanente comunica y presenta una imagen positiva o negativa, son las finanzas y la información que se genera a su alrededor.

Una organización sana, financieramente hablando, proyecta una imagen favorable; por el contrario, una organización que comunica inestabilidad financiera envía un mensaje poco favorable que genera tensión. Por ello, se recomienda:

1. Transparencia en la información.
2. Uso eficaz de la información financiera dirigida a los diversos públicos que interactúan con el sistema organizacional.
3. Emplear diversos canales de comunicación que den credibilidad a la información financiera que se emita.
4. Contar con una administración eficaz y un portavoz para situaciones de crisis financieras.
5. Actuar con responsabilidad en el manejo de los recursos.

COMUNICACIÓN/IMAGEN

El fin de la comunicación es generar una percepción favorable de sus públicos. Para ello se debe contar con acciones estratégicas encaminadas a crear y mantener una imagen positiva de la organización, que abarca desde su infraestructura, recurso humano, producto o servicio, cultura, comportamiento y discurso, entre otros. Se recomienda:

1. Que el director de comunicación, diseñe un plan estratégico que integre

acciones específicas de proyección de imagen.

2. Que realice ruedas de prensa con medios donde se estrechen lazos de trabajo y se establezcan sinergias.

3. Evaluar a nivel interno y externo como los perciben los diversos públicos.

4. Involucrar a los empleados en el desarrollo de las acciones estratégicas que con-tribuyan a la mejora organizacional.

5. Supervisar que las acciones del plan se cumplan por todos los actores que intervienen dentro de la organización.

COMUNICACIÓN/GRUPAL

La comunicación/grupal es relativamente buena. No obstante, se puede mejorar implementando las siguientes recomendaciones:

1. Promover la integración de grupos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

2. Normar la composición de los grupos.

3. Evaluar su desempeño.

4. Fomentar el uso de las nuevas tecnologías para la mejora de la comunicación interna de grupo.

5. Realizar reuniones periódicas de trabajo con los grupos.

6. Fomentar encuentros deportivos entre grupos.

7. Contar con un plan de capacitación que promueva el liderazgo de grupo enfocados a la productividad.

8. La cohesión de los grupos se logra con una comunicación eficaz y eficiente por

parte de los líderes además de la congruencia y empatía.

COMUNICACIÓN/LOGÍSTICA

En las organizaciones es esencial contar con una logística organizacional eficaz y eficiente, por lo que se recomienda:

1. Capacitar a los empleados en una cultura de la calidad.
2. Difundir discursos acordes al plan estratégico de calidad.
3. Evaluar desde sus públicos internos, a nivel individual, grupal y organizacional su desempeño.
4. Incrementar el uso de las nuevas tecnologías.
5. Realizar reuniones periódicas con los altos directivos para reforzar los valores, filosofía, normas, cultura, comportamiento y la comunicación.
6. Fomentar la innovación de todos los actores con programas de estímulos al personal.
7. Integrar acciones estratégicas al plan de comunicación que promueva la cultura de la mejora continua.

CAPÍTULO IV.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

La comunicación en las organizaciones es un eje fundamental para el buen funcionamiento y permanencia en el mercado. Hoy en día, es necesario generar, atraer y retener talento para abordar el escenario competitivo al que nos vemos enfrentados constantemente.

Debido a que la comunicación va ganando terreno en el campo empresarial y las nuevas formas de concebir el manejo de las organizaciones ha permitido que se visualicen y se tomen desde otra perspectiva las problemáticas que se presentan cuando se carece de un sistema de gestión, planeación, toma de decisiones e implementación de acciones que propicien la mejora de la calidad en todas las áreas, niveles y direcciones. Los procesos de mejora continua, reingeniería, desarrollo organizacional, calidad, entre otros, traen implícitos la revisión de su gestión, la evaluación permanente, la implementación de auditorías que los ayuden a identificar las áreas de oportunidad para su inmediata atención.

Además esencial en el sistema organizacional ya que integra todas las actividades implícitas en su razón de ser, como lo es la producción de bienes y servicios de calidad en beneficio de los clientes o públicos que interactúan con ella. Las organizaciones surgen para satisfacer necesidades y cumplir las metas y objetivos que las mantengan vigentes en el mercado. Para ello, es fundamental permanecer atentas, evaluando la comunicación en todas sus formas de acción, analizando sus procesos, medios, comportamientos, flujos y redes, de manera que se identifiquen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que contribuyan para una mejor toma de decisiones.

4.2. Recomendaciones

- Es importante tomar a la comunicación como un eje transversal dentro de la organización, de esta manera será mucho más fácil tener una visión amplia del estado comunicacional y a la vez manejar indicadores de gestión que permitan un seguimiento constante.
- Se recomienda y exhorta a que los futuros investigadores de la comunicación puedan aplicar el modelo MACI en diversos contextos y sistemas de las organizaciones para su mejora continua.
- Aplicar esta nueva alternativa para que los profesionales de la comunicación puedan concebir una visión multidisciplinaria de ésta problemática de los sistemas organizacionales.

ANEXOS

ANEXOS 1 CONVENIO INTERINSTITUCIONAL


**Administración
General**

*Edmundo Retamal
DISTRITO
TAMAYO FERNANDEZ*

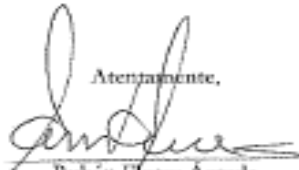
Oficio No. 0291
Quito,
27 ENE 2011.

Señor ingeniero
Sergio Ochoa
**DIRECTOR EJECUTIVO
CONQUITO**
Presente.-

Señor Director Ejecutivo,

Ref: Convenio de Cooperación MDMQ - CONQUITO

Remito para su conocimiento y aplicación de las obligaciones adquiridas el Convenio de Cooperación Interinstitucional suscrito entre el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y el CONQUITO.

Atentamente,

Rubén Flores Agreda
**ADMINISTRADOR GENERAL
MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

Elaborado por	mdvda/27-01-2011	
---------------	------------------	---

Recibido por: 
Fecha: 28/01/2011 
Hoy: 15h 50
ingreso # 020

Venezuela 5-10 y Chile 1 2584344 - 2571875 | Fax: 2580799 | ageneral@quito.gov.ec



Administración
General

**CONVENIO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL ENTRE EL
MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO Y LA
CORPORACIÓN DE PROMOCIÓN ECONÓMICA CONQUITO**

CLAUSULA PRIMERA.- DE LOS COMPARECIENTES:

Comparecen a la celebración del presente Convenio de Cooperación:

- 1.1. El Municipio el Distrito Metropolitano de Quito, legalmente representado por el economista Rubén Flores Agreda, en su calidad de Administrador General, según delegación realizada mediante Resolución Administrativa No. 003 de 18 de agosto de 2009, que en adelante y para efectos de este Convenio se le denominará "MDMQ"; y por otra parte,
- 1.2. La Corporación de Promoción Económica CONQUITO, debida y legalmente representada por su Director Ejecutivo, el ingeniero Sergio Ochoa Romero, según se certifica con el documento adjunto, que en adelante y para efectos de este Convenio se le denominará "LA CORPORACIÓN o CONQUITO".

Los comparecientes son hábiles para contratar y publicarse por sí mismos, así como para obligar a sus representadas en las calidades en que comparecen; por lo que libre y voluntariamente, acuerdan suscribir el presente convenio, al tenor de las cláusulas que a continuación se estipulan:

CLAUSULA SEGUNDA.- DOCUMENTOS HABILITANTES:

Son documentos habilitantes del presente convenio:

- 2.1. Nombramiento del economista Rubén Flores Agreda como Administrador General
- 2.2. Nombramiento del ingeniero Sergio Ochoa Romero, como Director Ejecutivo de la Corporación.
- 2.3. Resolución del Concejo Metropolitano No. C0193 de 28 de marzo de 2003, autoriza la creación de la Corporación de Promoción Económica CONQUITO.

1



Administración
General

- 3.6. La Corporación para el cumplimiento de sus fines objetivos, requiere la provisión de recursos técnicos y administrativos por parte del MDMQ, a solicitud y bajo su responsabilidad previo cumplimiento del procedimiento establecido en la normativa vigente y en este Convenio.
- 3.7. La Corporación requiere la autorización para que funcionarios municipales pasen a prestar su contingente, bajo las modalidades contempladas en la Ley, a la Corporación a su solicitud y bajo su responsabilidad, previo el cumplimiento del procedimiento establecido en la normativa vigente y en este Convenio
- 3.8. Mediante Oficio No. DMF-P 93, el economista Marco Vinicio Acosta, Director Metropolitano Financiero, certifica que en el presupuesto del año 2011 aprobado por el Concejo Metropolitano de Quito se encuentra contemplado UN MILLON QUINIENTOS MIL DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA (USD 1'500.000,00) dentro de la partida presupuestaria No. 78.01.02 "A ENTIDADES DESCENTRALIZADAS Y AUTONOMAS" para la Corporación de Promoción Económica CONQUITO.

CLAUSULA CUARTA.- OBJETO:

Con los antecedentes expuestos, el MDMQ transferirá a la Corporación los valores que han sido contemplados en el presupuesto del ejercicio económico 2011 hasta por el monto de UN MILLON QUINIENTOS MIL DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA (USD 1'500.000,00)

CLAUSULA QUINTA.- OBLIGACIONES DE LAS PARTES:

El MDMQ se compromete a:

- 5.1.1. Transferir a CONQUITO los valores descritos en este instrumento y que han sido asignados por el Concejo Metropolitano dentro del ejercicio fiscal 2011.
- 5.1.2. Proveer y asignar a la Corporación, los recursos técnicos y administrativos para el cumplimiento de sus fines y objetivos siguiendo el procedimiento establecido en la normativa legal vigente y este instrumento, a solicitud y bajo responsabilidad de la Corporación.

3



Administración
General

5.2.7. Elaborar y remitir oportunamente los informes que le sean requeridos por el Municipio, sobre los recursos financieros, materiales y avances de obras y proyectos, así como facilitar en cualquier momento, la inspección y control de los mismos.

5.2.8. Velar por la conservación, tenencia y correcto uso de los bienes muebles e inmuebles que le sean entregados, transferidos o asignados, a cualquier título, a través de los diferentes convenios.

5.2.9. Suscribir con el Municipio los convenios que fueren necesarios para la efectiva ejecución del presente documento.

5.2.10. Sujetarse de conformidad a lo establecido en la Constitución, la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control y más disposiciones legales vigentes relacionadas al sistema de control de los recursos públicos transferidos por el Municipio, en aplicación del presente convenio o convenios que en lo posterior se suscriban entre las partes.

5.2.11. Garantizar los principios de unidad, solidaridad, coordinación y corresponsabilidad, subsidiariedad, complementariedad, equidad territorial, participación ciudadana y sustentabilidad del desarrollo en la administración y gestión de los recursos económicos.

CLAUSULA SEXTA.- PLAZO:

El presente convenio tiene vigencia de DOS AÑOS, esto es hasta el 31 de diciembre de 2012. El presente Convenio fenece automáticamente al cumplirse el plazo sin necesidad de formalidad alguna pudiendo las partes renovarlo expresamente, de convenirlo.

CLAUSULA SEPTIMA.- MECANISMO DE TRANSFERENCIA DE VALORES:

La Corporación solicitará bajo su absoluta responsabilidad a través de la Administración General del MIDMQ, el desembolso de la totalidad de los valores que el Concejo Metropolitano le ha asignado en el presupuesto del ejercicio fiscal del 2011, adjuntando el Presupuesto aprobado para el año 2011 de la Corporación y los documentos legales necesarios que justifiquen esta transferencia.

CLAUSULA OCTAVA.- MECANISMO DE ENTREGA DE RECURSOS:

Por la naturaleza del convenio, el mismo no causará intereses sobre los montos desembolsados.



Administración
General

11.3. En caso de imposibilidad de acuerdo, en el proceso de mediación llevado ante el Centro de Mediación de la Procuraduría General del Estado, las partes renuncian fuero y domicilio y se someten a la jurisdicción del Tribunal Distrital de lo Contencioso Administrativo No. 1 con sede en la ciudad de Quito.

CLAUSULA DÉCIMA SEGUNDA.- ACEPTACIÓN Y RATIFICACIÓN:

Las partes aceptan el contenido del presente instrumento y lo ratifican suscribiendo el mismo en tres ejemplares de igual tenor.

Dado en la Ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, a los 25 días del mes de enero de 2011.


Eco. Rubén Flores Agreda
**ADMINISTRADOR GENERAL
MUNICIPIO DEL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO**


Ing. Sergio Ochoa Romero
**DIRECTOR EJECUTIVO
CORPORACIÓN DE PROMOCIÓN
ECONÓMICA CONQUITO**

ANEXO 2: PÁGINA WEB CONQUITO

www.conquito.org.ec

QUITO
AGENCIA METROPOLITANA DE PROMOCIÓN ECONÓMICA
CONQUITO

Agencia Metropolitana de Promoción Económica

Inicio Quiénes Somos Servicios y Productos Contáctenos Transparencia Bolsa de Empleo Concurso BID/FOMIN

Noticias y Promociones
Eventos
Comercio Autónomo 2014
Empleo Joven - Empresas
Empleo Joven - Pasantes

Twitter

Tweets Seguir

CONQUITO @conquitodmQ 28m
Tu #imagen corporativa también cuenta en los #negocios, potencíala con los talleres que te ofrece CONQUITO. [pic.twitter.com/21u8v3t6H](https://t.co/21u8v3t6H)

Charla de Emprendimiento Social Agroalimentario

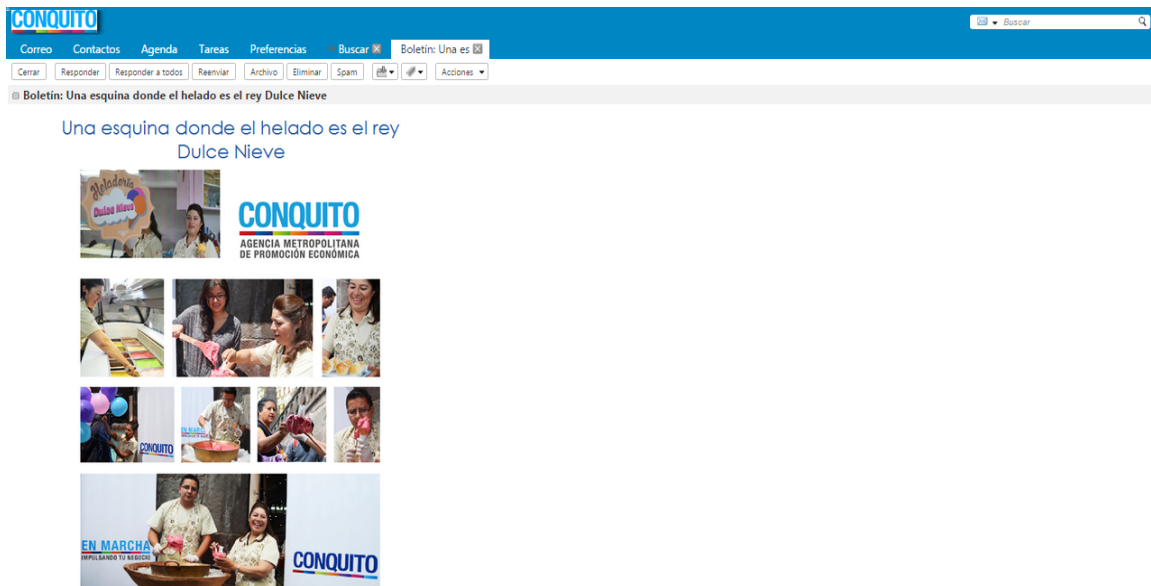
MIÉRCOLES
29
julio

CONQUITO TE INVITA A LA CHARLA

“EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL AGROALIMENTARIO en América del Sur por el Food Sense Tour”

Helene Loustau
Maud Régent
Marion Schuppe

ANEXO 3: BOLETINES INTERNOS



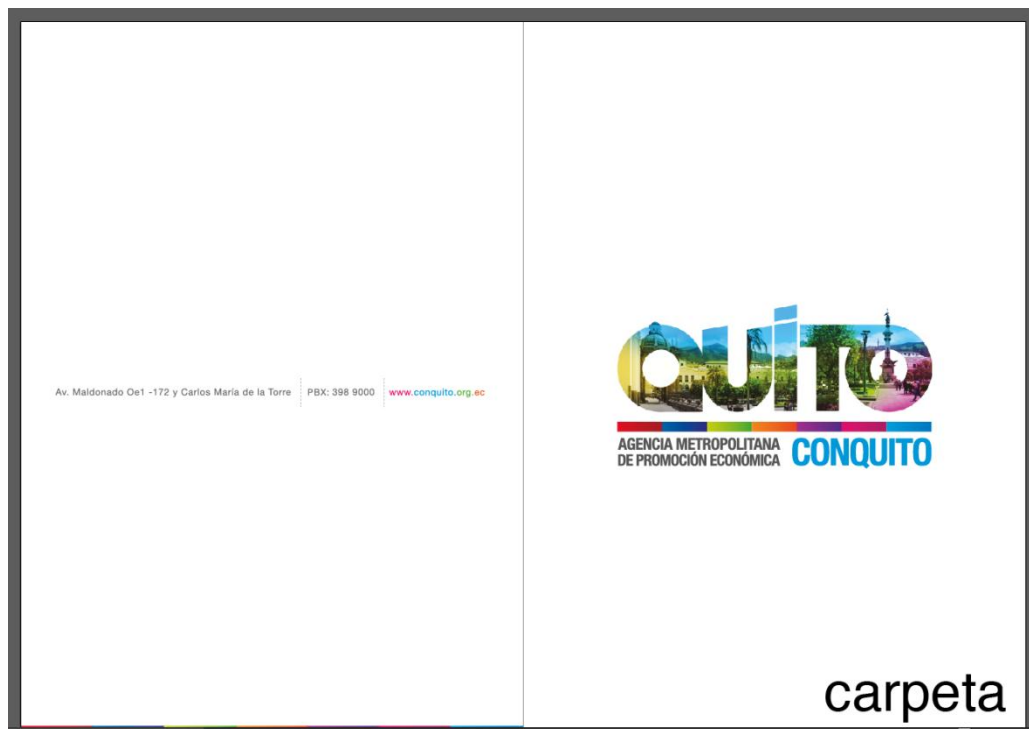
Bajo el pretil de la Catedral, en las calles Venezuela y Espejo, se ubica la heladería **Dulce Nieve**, un lugar donde el rey es el helado. Este negocio fue fortalecido por el Programa 'En Marcha' de CONQUITO y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD.

Caia Gómez, coordinadora del Programa 'En Marcha' de CONQUITO y PNUD, indicó que a la emprendedora se le capacitó en organización de inventarios, y además, se trabajó en la parte externa del local, "ella tenía unos parasoles

ANEXO 4: PAPELERÍA CONQUITO / HOJAS MEMBRETADAS



ANEXO 5: PAPELERÍA CONQUITO / CARPETA



ANEXO 6: PAPELERÍA CONQUITO / TARJETA DE PRESENTACIÓN



ANEXOS 7: BUZÓN INTERNO DE SUGERENCIAS



SIEMPRE PODEMOS MEJORAR!!! ¿QUÉ TE GUSTARÍA CAMBIAR?

Tema / *Problema:*

Sugerencia / *Solución:*

Nombre opcional:

 *Anónimo*



Gracias por la *confianza!*

ANEXO 8: EVALUACIÓN EVIDENCIAS

N°	Evidencias	Tipo de evidencia	Cumple (Del 1 al 5)
1	Marco legal vigente	Indispensables	
2	Misión y visión	Indispensables	
3	Políticas de rendición de cuentas	Indispensables	
4	Manual de procedimientos	Indispensables	
5	Organigrama	Indispensables	
6	Infraestructura básica	Indispensables	
7	Plan estratégico	Indispensables	
8	Programa de capacitación integral	Indispensables	
9	Manual de seguridad y salud en el trabajo. (SCTSS)	Indispensables	
10	Sistema de calidad	Indispensables	
11	Manual de comunicación integral	Necesarias	
12	Plan estratégico de desarrollo organizacional	Necesarias	
13	Programa de mejoramiento y aseguramiento de la calidad	Necesarias	
14	Perfil del puesto	Necesarias	
15	Programa de reclutamiento, selección y contratación	Necesarias	
16	Implementación de nuevas tecnologías de la información	Necesarias	
17	Programa de capacitación	Necesarias	

18	Programa de mejoramiento del personal	Necesarias	
19	Servicios de apoyo a empleados	Necesarias	
20	Espacios físicos para el esparcimiento de los empleados	Necesarias	
21	Infraestructura específica. (Vehículos, medios, etc.)	Necesarias	
22	Estímulos a la productividad del personal	Ideales	
23	Plan estratégico de calidad (logística organizacional)	Ideales	
24	Programa de actividades de formación integral	Ideales	
25	Reconocimientos a los empleados de alto rendimiento	Ideales	
26	Instalaciones y espacios para reuniones del personal	Ideales	
27	Servicios de apoyo a empleados	Ideales	
28	Programa social y de servicios a la comunidad	Ideales	
29	Relación permanente empleado-empresa, institución	Ideales	
30	Desarrollo de tecnología: innovaciones y elaboración de recursos de apoyo al trabajo	Ideales	
31	Innovación –creación para la mejora organizacional	Ideales	
32	Recursos extraordinarios de financiamiento	Ideales	
33	Progreso de la organización a través de los años	Ideales	

34	Programa permanente de seguridad e higiene	Ideales	
35	Programa de promoción del personal	Ideales	

ANEXO 9: ENCUESTA PERSONAL CONQUITO

I.- Comunicación/Información								
1.- La información que te proporciona tu jefe es:	Puntual	Clara	Suficiente cantidad	Creíble	Formal	Periódica	Permite la interacción	Asertiva
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
II.- Comunicación/Cultura								
2.- La organización te:	Difunde la historia	Fomenta la práctica de valores	Difunde las políticas	Goza de credibilidad	Fomenta la formalización	Fomenta los ritos	Fomenta la capacitación	Respeto las creencias
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
III.- Comunicación/ Comportamiento organizacional								
3.- La organización promueve	La motivación	El liderazgo	La toma de decisiones	La cultura	Las políticas claras	La comunicación eficaz	El cambio, la innovación	Los valores
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
IV.-Comunicación/Externa								
4.- Considera	Los medios	El gobierno	Con los	Con los	La familia	La	Sociedad	Sociedad

que la organización promueve las relaciones con:			proveedores	clientes		comunidad	Internacional	civil
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
V.- Comunicación/Infraestructura								
5.- La organización cuenta con:	Edificios, oficinas	Insumos tecnológicos	Mobiliario	Espacios físicos	Medios de comunicación	Redes internas	Vehículos, transporte	Servicios higiénicos
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
VI.- Comunicación/Responsabilidad Social								
6.- La organización promueve	Comportamiento ético	Uso de las normas	La práctica de valores	La responsabilidad laboral	La contribución con la comunidad	La conservación del ambiente	Ayuda mutua	La contribución a la sociedad
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
VII.- Comunicación/Interpersonal (Satisfacción)								
7.- Tu jefe promueve	La empatía	Las normas	La toma de decisiones	Los valores	Liderazgo	Trabajo en equipo	Accesibilidad	La asertividad
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

VIII.- Comunicación/Cambio								
8.- La organización te informa oportunamente de:	Cambio de directivos	Situaciones de conflicto laboral	Cambio de políticas	Rotación de personal	Finanzas poco sanas	Siniestros	Cierre de áreas	Crisis mediática
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
IX.- Comunicación/Nuevas tecnologías								
9.- La información que te proporciona la organización por medios digitales: email, radios, celulares.	Puntual	Clara	Cantidad	Creíble	Inmediata conectividad	Periódica	Amplia	Veráz
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
X.- Comunicación/Imagen								
10.- Consideras que la organización tiene:	Una publicidad	Una marca	Un producto	Un servicio	Una infraestructura	Un mensaje	Relaciones con los usuarios	Relaciones con los medios
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
XI.- Comunicación/Finanzas								
11.-La	Inversión en	Inversión	Estabilidad	Pagos	Inversión en	Ingresos	Egresos	Estimulos

organización te informa sobre:	medios de difusión	en relaciones con los usuarios	financiera	oportunos	infraestructura			al personal
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
XII.- Comunicación/Logística								
12.- La organización y/o jefe promueve	Orden en tu trabajo	Información a todos los niveles	Puntualidad en la entrega del servicio	Claridad de los mensajes	Oportunidad en la información	Resultados de calidad	Mejora continua	Cero errores
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
XIII.- Comunicación/Grupal								
13.- La organización promueve	Liderazgo de grupo	Uso de normas grupales	Estatus a los grupos	Grandes grupos	Composición de grupos	La orientación a tareas	La toma de decisiones grupales	Cohesión de los grupos
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

BIBLIOGRAFÍA

1. Arboleda, R. (2004) *Indicadores de medida aplicados a la gestión de relaciones públicas. Aplicación de un modelo por objetivos y resultados*. España, Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR).
2. Aumatell, C. S. (2012) *Auditoría de la información. Identificar y Explotar la información de las organizaciones*. España, Barcelona: Editorial UOC.
3. Ávila Baray, H.L. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. México, Chihuahua: Edición electrónica. Recuperado de: www.eumed.net/libros/2006c/203/
4. Brandolini, A. y González, M. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Argentina. Buenos Aires: La Crujía
5. Briones, G. (2002). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Colombia, Bogotá: ARFO Editores e Impresores Ltda.
6. Capriotti, P. (2009) *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Chile, Santiago: Colección de libros de la empresa.
7. Capriotti, P. (1999, Agosto). Comunicación corporativa, una estrategia de éxito en corto plazo. *Reporte C&D – Capacitación para el desarrollo*, N°13, Recuperado de:
http://bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Corporativa_1.pdf
8. Calderón, E.A. (2014). *Auditoría de comunicación e imagen interna aplicada en las agencias de unibanco del sector norte de la ciudad de Quito* (Pregrado)
9. Carretón, M.C. (2009) *Las Relaciones Públicas en la gestión de la gestión de la comunicación interna*. España, Sevilla: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP).
10. Costa, J. (1999). *La comunicación en acción*. España. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S. A.
11. Costa, J. (2012). *El DirCom hoy*. España. Barcelona: Costa Punto Com.

12. Cuenca, J. (2010) El análisis de la calidad de las relaciones en el ámbito de las Relaciones Públicas a la sociedad municipal. (Grado Doctoral, Universitat Ramon Lull, Barcelona, España) Recuperado de: <https://goo.gl/RujL3j>
13. F.C (2006). *El auditor de calidad*. España, Madrid: FC Editorial. Recuperado de: <https://goo.gl/0Fk3TD>
14. Gómez de la Fuente, M.C., Túnnez López, M. (2012, Diciembre) *Auditoría de comunicación un proceso básico para la eficacia y eficiencia de la comunicación estratégica de las organizaciones*. *Revista Latina de Comunicación Socia*, 070: Recuperado de: http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/2012_actas.html
15. González, R. (2012) 7 áreas de la comunicación organizacional según Cees van Riel. *DirComMX, Comunidad estratégica global*, Recuperado de: <http://www.dircommx.com/2012/07/7-areas-de-la-comunicacion.html>
16. Jiménez, A. I. y Rodríguez, I. (2007) *Comunicación e imageMan corporativa*. España, Barcelona: Editorial UOC.
17. Leiva, F. (2006) *Nociones de metodología de investigación científica*. Ecuador, Quito: Grupo Leer, Quinta edición.
18. Mantilla, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas*. España, Barcelona: Editorial UOC.
19. Manucci, M. (2008). *Impacto corporativo*. Argentina, Buenos Aires: La Crujía.
20. Martín, F. (2011, Diciembre) *El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria*, *Universidad CEU San Pablo*, 001: Recuperado de: <http://www.correspondenciasy analisis.com/es/pdf/rp/pec.pdf>
21. [Monje, C. \(2011\). *Metodología de la Investigación cuantitativa y cualitativa*. Colombia, Neiva: Universidad SurColombiana](#)
22. Prior, D. (2008) *Investigación en Gestión de las Organizaciones*. España, Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

23. Ramos, D. (2007) *Manual básico de comunicación corporativa*. Colombia, Bogotá: Sociedad de San Pablo.
24. [Saladrigas, H. \(2005\) Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 60. La Laguna, Recuperado de:](#)
<http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540saladrigas.htm>
25. Van Riel, C., (1997) *Comunicación Corporativa*. España, Madrid: Prentice Hall.
26. Villafañe, J. (2002). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. España, Madrid: Ediciones Pirámide.
27. Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J. (2006) *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas*. España, Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
28. Xifra, J. (2010) *Relaciones públicas, empresa y sociedad. Una aproximación ética*, España, Barcelona, Editorial UOC.