



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN  
CARRERA DE RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL

Trabajo previo a la obtención del título de:  
Licenciada en Relaciones Públicas y Comunicación  
Organizacional

**“APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN E  
IMAGEN PARA DETERMINAR LA EFICACIA DE LOS  
PROCESOS DE COMUNICACIÓN EN LA ACADEMIA  
ALMIRANTE NELSON.”**

Autora: Gabriela Elizabeth Izquierdo Larrea

Directora: María José Enríquez Cruz

Quito – Ecuador

Mayo 2015

*Agradezco en primer lugar a Dios por la forma en la que llena mi vida de bendiciones diariamente.*

*Agradezco a mis padres quienes con amor y comprensión me han guiado por el camino del bien estos 22 años y hoy como siempre me apoyan en este gran paso.*

*Agradezco también a mi querida hermana quien fue mi primera amiga y ha sabido aconsejarme en cada nueva experiencia que he tenido que vivir.*

*Agradezco a mis abuelitos y a mi familia en general quienes han llenado mi vida de momentos hermosos.*

*Agradezco a mis profesores quienes me han compartido sus valiosos conocimientos, en especial a María José Enríquez quien me guió en este último paso para terminar mi carrera.*

*Por último agradezco a la Academia Almirante Nelson por abrirme las puertas para realizar este trabajo y recibirme siempre de buena manera.*

*Dedico la totalidad de este trabajo a mis amados padres, quienes estuvieron dispuestos a ayudarme todas las veces que los necesite sin importarles nada más...*

*Gracias papitos... Les amo!!*

Del contenido del presente trabajo se responsabiliza la autora

GABRIELA ELIZABETH IZQUIERDO LARREA

---

C.I. 1726887761

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	10
PROTOCOLO DE TESIS.....	11
I.- TEMA .....	11
II.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
III.- TÍTULO .....	12
IV.- OBJETIVOS .....	12
OBJETIVO GENERAL .....	12
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
V.- JUSTIFICACIÓN .....	13
VI.- IDEA A DEFENDER .....	14
VII.- MARCO TEMPORO - ESPACIAL .....	14
CAPÍTULO I .....	15
MARCO CONTEXTUAL: BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO EN EL QUE SE DESARROLLA LA ACADEMIA ALMIRANTE NELSON .....	15
1.- EL SISTEMA EDUCATIVO DEL ECUADOR.....	15
1.1.- ANÁLISIS DEL ENTORNO – PEST .....	15
1.2.- ESTRUCTURA DEL SISTEMA EDUCATIVO DEL ECUADOR.....	18
1.3.- TIPOS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS .....	19
1.4.- ACADEMIA ALMIRANTE NELSON – UN ESPACIO DE APRENDIZAJE.....	20
1.4.1.- RESEÑA HISTÓRICA .....	20
1.4.2.- NÚCLEO IDEOLÓGICO .....	21
1.4.3.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	24
Gráfico #1.....	25
1.4.4.- CARACTERÍSTICAS.....	26
1.4.5.- SISTEMA DE COMUNICACIÓN.....	26
<i>Herramientas de comunicación internas y externas.....</i>	27
• <i>Plan de Marketing.....</i>	28
• <i>Tipología de públicos.....</i>	30
1.3.6.- COMPETENCIA .....	32
CAPÍTULO II .....	34
MARCO TEÓRICO.....	34
LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES .....	34
2.1.- DEFINICIONES DE COMUNICACIÓN .....	34
2.2.- ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN.....	35
2.2.- IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN .....	36
2.3.- TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN .....	37
• <i>Teoría de la aguja hipodérmica.- .....</i>	37

• <i>El funcionalismo.-</i> .....	37
• <i>El doble flujo de la comunicación.-</i> .....	37
• <i>Teoría crítica.-</i> .....	37
<b>2.4.- TIPOS DE COMUNICACIÓN.-</b> .....	<b>38</b>
2.4.1.- COMUNICACIÓN INTERNA .....	38
2.4.1.1.- <i>Herramientas de comunicación interna</i> .....	40
2.4.2.- COMUNICACIÓN EXTERNA .....	42
2.4.3.- COMUNICACIÓN CORPORATIVA .....	43
2.4.4.- COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	44
<b>2.5.- AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN E IMAGEN.....</b>	<b>45</b>
2.5.1.- IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN .....	46
2.5.2.- OBJETIVO DE LA AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN .....	46
2.5.3.- MODELOS DE AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN .....	47
• <i>Modelo de la ICA (Internacional Communication Association) 1970:</i> .....	47
• <i>Modelo de d`Humières (de dirección de la comunicación) 1990:</i> .....	48
• <i>Modelo de Kreps (Modelo terapéutico de consulta en comunicación organizacional) 1990:</i> .....	48
• <i>Modelo de Grunig – 1991:</i> .....	48
• <i>Auditorias descriptivas</i> .....	49
• <i>Valoración por deméritos</i> .....	49
• <i>Valoración Porcentual Lineal</i> .....	50
• <i>Valoración Porcentual Ponderada</i> .....	51
• <i>Valoración total</i> .....	52
2.5.4.- EL PERFIL DEL AUDITOR .....	52
2.5.5.- PROCEDIMIENTO DE REALIZACIÓN DE UNA AUDITORIA DE COMUNICACIÓN .....	53
• <i>Fase 1 – preparación de la auditoría.-</i> .....	53
• <i>Fase 2 – Pre diagnóstico.-</i> .....	54
• <i>Fase 3 – diagnóstico.-</i> .....	54
• <i>Fase 4 – Informe final.-</i> .....	54
2.5.7.- INSTRUMENTOS DE LA AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN .....	54
2.6.- PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN .....	55
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>58</b>
<b>METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>58</b>
<b>3.1.- OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>58</b>
<b>3.2.- PROPÓSITOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>58</b>
<b>3.3.- TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>58</b>
3.3.1.- OBSERVACIÓN.....	58
3.3.2.- DESCRIPCIÓN .....	59
<b>3.4.- MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>59</b>
3.4.1.- INDUCTIVO .....	59
3.4.2.- DEDUCTIVO .....	59
3.4.3.- ANALÍTICO SINTÉTICO.....	59
<b>3.5.- FUENTES DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>60</b>
3.5.1.- PRIMARIAS.....	60

3.5.2.- SECUNDARIAS .....	60
<b>3.6.- TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>60</b>
<b>3.7.- POBLACIÓN A INVESTIGAR Y MUESTRA.....</b>	<b>61</b>
<b>3.8.- TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>62</b>
3.8.1.- ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA – ENCUESTAS .....	62
<i>NIVEL DE CONOCIMIENTO</i> .....	62
<i>COMUNICACIÓN</i> .....	65
<i>IMAGEN</i> .....	73
3.8.2.- ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA – OBSERVACIÓN .....	78
3.8.3.- ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA – ENTREVISTAS .....	82
<b>3.9.- CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>86</b>
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>88</b>
<b>MODELO DE AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN E IMAGEN .....</b>	<b>88</b>
<b>4.1.- VALORACIÓN POR DEMÉRITOS DE LA AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN E IMAGEN POR ÁREAS.....</b>	<b>88</b>
4.1.1.- NIVEL DE CONOCIMIENTO .....	88
4.1.2.- HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN .....	89
4.1.3.- IMAGEN Y GRADO DE PERTENENCIA.....	91
<b>4.3.- VALORACIÓN TOTAL.....</b>	<b>93</b>
<b>4.2.- DIAGNÓSTICO GLOBAL DE AUDITORÍA.....</b>	<b>94</b>
Gráfico #2.....	94
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>97</b>
<b>PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO.....</b>	<b>97</b>
<b>5.- OBJETIVOS.....</b>	<b>97</b>
5.1.- OBJETIVO GENERAL .....	97
5.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	97
5.3.- EJE DE COMUNICACIÓN .....	98
5.4.- PLAN INTERNO .....	99
<b>5.5.- MATRIZ DE EVALUACIÓN.....</b>	<b>107</b>
<b>5.6.- CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....</b>	<b>109</b>
<b>5.7.- PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>111</b>
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>112</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>112</b>
<b>7.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>112</b>
7.1.- CONCLUSIONES .....	112
7.2.- RECOMENDACIONES .....	114
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>115</b>

## TABLAS

TABLA #1 – HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN DE LA ANAN .....	28
TABLA #2 – PLAN DE MARKETING ANAN .....	30
TABLA #3 – COMPETENCIA ANAN.....	32
TABLA #4 – VALORACIÓN POR DEMÉRITOS.....	49
TABLA #5 – VALORACIÓN PORCENTUAL LINEAL DE 0 A 10.....	51
TABLA #6 – VALORACIÓN PORCENTUAL LINEAL DE 0 A 1 .....	51
TABLA #7 – SIGNIFICACIÓN DE LA VALORACIÓN TOTAL .....	52
TABLA #8 – TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	61
TABLA #9 – ENCUESTAS/INVESTIGACIÓN .....	62
TABLA #10 - ENCUESTAS/INVESTIGACIÓN .....	63
TABLA #11 - ENCUESTAS/INVESTIGACIÓN .....	63
TABLA #12 - ENCUESTAS/INVESTIGACIÓN .....	69
TABLA #13 - ENCUESTAS/INVESTIGACIÓN .....	70
TABLA #15 - ENCUESTAS/INVESTIGACIÓN .....	71
TABLA #16 - ENCUESTAS/INVESTIGACIÓN .....	72
TABLA #17 - ENCUESTAS/INVESTIGACIÓN .....	74
TABLA #18 - ENCUESTAS/INVESTIGACIÓN .....	75
TABLA #19 - ENCUESTAS/INVESTIGACIÓN .....	76
TABLA #20 – LISTA DE ENTREVISTADOS.....	83
TABLA #21 – AUDITORÍA/NIVEL DE CONOCIMIENTO.....	88
TABLA #22 – AUDITORÍA/HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN .....	90
TABLA #23 – AUDITORÍA/IMAGEN Y POSICIONAMIENTO.....	91
TABLA #24 – AUDITORÍA/VALORACIÓN TOTAL .....	93
TABLA #25 - EVALUACIÓN.....	104
TABLA #26 - PRESUPUESTO.....	107

## GRÁFICOS

GRÁFICO #1 – ORGANIGRAMA ANAN.....	25
GRÁFICO #2- DIAGRAMA CAUSA / EFECTO.....	94



## ANEXOS

ANEXO Nº1 – MODELO DE ENCUESTA .....	120
ANEXO Nº2 – PREGUNTAS GUÍA PARA ENTREVISTAS .....	125
ANEXO Nº3 – ENTREVISTAS TRANSCRITAS .....	126
ANEXO Nº4 – INDUCCIÓN “JUNTOS SOMOS ANAN” .....	169
ANEXO Nº 5 – SOUVENIRS CON PALABRAS CLAVES DE LA FILOSOFÍA DEL COLEGIO .....	170
ANEXO Nº 6 – ARTÍCULOS SOBRE COMUNICACIÓN Y SU IMPORTANCIA .....	171
ANEXO Nº7 – PREMIACIÓN A COLABORADORES QUE DEN UN FEEDBACK A LA INFORMACIÓN ENVIADA SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN.....	172
ANEXO Nº8 – REESTRUCTURACIÓN DEL INTRANET .....	173
ANEXO Nº9 – AUMENTAR EL USO E INTERACCIÓN DE LAS CARTELERAS.....	174
ANEXO Nº10 – PERIÓDICO INTERNO “A VIVA VOZ” .....	175
ANEXO Nº12 – CHARLAS Y TALLERES MOTIVACIONALES “JUNTOS SOMOS ANAN” .....	177
ANEXO Nº13 – ACTIVIDADES EXTRACURRICULARES “LIBERA TUS SENTIDOS” .....	178
ANEXO Nº14 – CHOMPAS PERSONALIZADAS .....	179
ANEXO Nº15 – ELECCIÓN DEL EMPLEADO DEL MES Y RECONOCIMIENTOS POR METAS CUMPLIDAS. ....	180
ANEXO Nº16 – EVENTOS “MI FAMILIA TAMBIÉN ES ANAN” .....	181
ANEXO Nº17 – BUZÓN DE SUGERENCIAS PARA REUNIONES DE DIRECCIÓN ACADÉMICA Y PUBLICACIÓN DE TEMAS TRATADOS.....	182

## INTRODUCCIÓN

La educación es una base fundamental dentro de toda sociedad y en el Ecuador es tomada con mucha seriedad e importancia. Dentro del país existen muchas unidades educativas que brindan el servicio de la educación a los ecuatorianos y una de ellas es la Academia Almirante Nelson.

Como en toda organización, en las unidades educativas también es de mucha importancia contar un buen manejo de la comunicación tanto interna como externa. Es necesario tener un monitoreo contante de la situación de la comunicación dentro de todas las instituciones es por eso que se aplican Auditorias de Comunicación e imagen a las mismas.

Una Auditoría de Comunicación e imagen es una herramienta que permite medir la efectividad de los procesos comunicacionales, y gracias a ello se puede diagnosticar problemas y plantear sugerencias que satisfagan la necesidad del público.

El presente trabajo busca analizar la efectividad de las herramientas comunicacionales utilizadas internamente por los colaboradores de la Academia Almirante Nelson por medio de la aplicación de una Auditoría de comunicación, con la misma que se emplearan métodos de investigación y análisis para con esto llegar a un diagnóstico de la situación comunicacional de la ANAN y proveer soluciones estratégicas a los mismos mediante un plan de comunicación.

## **Protocolo de tesis**

### **I.- Tema**

Auditoría de comunicación e imagen para determinar la eficacia de procesos de comunicación.

### **II.- Planteamiento del problema**

La importancia de las Relaciones Públicas en la actualidad es indudable. Desde la academia las relaciones públicas se han concebido como un área de acción estratégica indispensable para cualquier organización en la búsqueda de una buena relación con sus públicos, tomando en cuenta que de ellos depende el éxito empresarial. La importancia de contar con relaciones públicas se evidencia en la ventaja de retener y transmitir mensajes clave de la empresa en varias situaciones.

Entre las empresas, pueden estar consideradas también las instituciones educativas, tomando en cuenta una previa investigación de la tesis “Auditoría de Comunicación interna y campaña de comunicación global a EF Educación Internacional”<sup>1</sup> (MOREIRA, 2014) se puede observar que se ha analizado la comunicación en varios tipos de organizaciones en todo el país. En el caso de ese trabajo, por ejemplo, se concluye que hay áreas débiles y por ello se presenta una campaña, también la importancia de las Relaciones Públicas en los diferentes aspectos de la empresa.

La pertinencia de analizar la comunicación interna de centros educativos está relacionada con el número de instituciones, según el libro “Ecuador y su Realidad” edición 2012 – 2013 en el país hay 29.054 instituciones escolares de educación inicial, básica y bachillerato. Una de esas instituciones es la Academia Almirante

---

<sup>1</sup> EF Internacional es una compañía privada que ofrece una gama de programas educativos.

Nelson (ANAN). La comunicación interna en la institución ha mejorado gradualmente a partir del último cambio de presidencia hace tres años y la implementación de nuevos procesos de comunicación, el énfasis es buscar un mejoramiento continuo permanente para así alcanzar un avance a nivel interpersonal dentro de la institución para conocer el estado de la comunicación de la institución se plantea una auditoría.

### **III.- Título**

Aplicación de una auditoría de comunicación e imagen para determinar la eficacia de los procesos de comunicación en la Academia Almirante Nelson.

### **IV.- Objetivos**

#### **Objetivo general**

Aplicar una Auditoría de Comunicación e Imagen con el fin de mejorar los sistemas de comunicación en la ANAN.

#### **Objetivos específicos**

- Describir la situación actual de la Academia Almirante Nelson y su contexto.
- Identificar la importancia de la comunicación en las organizaciones por medio de la revisión bibliográfica de este tema.
- Diagnosticar la comunicación de la Academia Almirante Nelson por medio de una Auditoría de Comunicación e Imagen.
- Proponer estrategias de comunicación interna por medio de un plan de comunicación.

## **V.- Justificación**

A partir de lo anterior, queda claro que un concepto muy utilizado, tanto a nivel teórico como en la práctica profesional, es aquél que dice que la Comunicación Interna es contar a la Organización lo que la Organización está haciendo. Esta noción tiene un marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la empresa. No se intenta la participación de los miembros de la empresa, sino que solamente se tiene la intención de transmitirles informaciones (las que el área responsable de comunicación interna considere como interesantes). Esta concepción de la comunicación interna tiene un claro matiz dirigista, en el cual la comunicación, o mejor dicho, la transmisión de la información es sólo descendente, desde los niveles directivos hacia los subalternos. (Reporte C&D, 1998)

En su línea de una comunicación horizontal esta propuesta plantea que es importante que las instituciones educativas cuenten con una buena comunicación interna y para evaluar el actual estado comunicacional de la Academia Almirante Nelson es necesario aplicar una auditoría de comunicación e imagen para determinar la eficacia de los procesos de comunicación dentro de la institución.

La Academia Almirante Nelson está compuesta por 820 alumnos, 86 profesores y 14 administrativos. Aunque no es una institución grande en números, el analizarla puede aportar a la producción de conocimientos sobre comunicación interna en colegios.

Específicamente, el aporte está relacionado con la auditoría de comunicación que es un mecanismo para analizar el estado de la comunicación en el ámbito interno, según Wilcox (2001: 215-216) “la auditoría sirve para anticiparnos a errores

cometidos con el pasado y debe incidir sobre todos los elementos de la comunicación.”

A partir de lo anterior, la pregunta rectora de este trabajo es: se pueden evaluar los procesos de comunicación de los colegios de Quito, comprendiendo que al ser establecimientos de enseñanza para niños y jóvenes necesitan de procesos de comunicación efectivos?

Por políticas institucionales y petición de los directivos de la ANAN, la auditoría de comunicación e imagen se realizará solamente a los colaboradores del colegio para analizar la comunicación entre los mismos. La comunicación interna hacia los estudiantes será auditada en una segunda etapa posteriormente.

#### **VI.- Idea a defender**

Con la aplicación de una Auditoría de Comunicación e imagen para la Academia Almirante Nelson se podría diagnosticar los problemas de comunicación interna que registra la academia en sus colaboradores y proponer un plan de comunicación para la solución de los mismos.

#### **VII.- Marco Temporo - Espacial**

La presente tesis se desarrolló con la información recopilada de la Academia Almirante Nelson en los meses de febrero a mayo del 2015.

## CAPÍTULO I

### **Marco Contextual: Breve descripción del contexto en el que se desarrolla la Academia Almirante Nelson**

#### **1.- El Sistema educativo del Ecuador**

##### **1.1.- Análisis del entorno – PEST**

Para tener una idea clara del entorno y de cómo este afecta a la Academia Almirante Nelson, es necesario hacer un análisis PEST, el mismo que analizan los aspectos políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos del entorno del objeto de estudio.

- **Político.-** En el presente gobierno del Economista Rafael Correa se puede decir que políticamente el Ecuador mantiene una estabilidad política, basándose en principios democráticos se puede asegurar el desarrollo del económico del país. En cuanto a temas de educación, en este último período se ha implementado un sistema de becas a través de la SENECYT (Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación) la misma que otorga financiamientos para estudios de tercer y cuarto nivel así también como para programas de investigación dentro y fuera del país, lo cual favorece tanto al sector educativo como al país en general. Es necesario destacar que la educación básica y secundaria pública a atravesado por algunas regulaciones, las mismas que han favorecido a las mismas en muchos aspectos pero en otros a afectado a unidades educativas privadas.

- **Económico.-** Analizando la inflación se puede decir que en Ecuador dentro de los últimos años se ha mantenido una inflación de un solo dígito, en los últimos años los valores de inflación del país se han mantenido debajo del promedio de América Latina obteniendo valores entre el 3% y 6% según valores obtenidos por el INEC (Instituto Nacional de Estadística y censos). En cuanto al PIB, de acuerdo al boletín económico distribuido por la Cámara de Comercio de Guayaquil, las proyecciones de crecimiento de la economía del país no tienden a un crecimiento notable, pronosticando un crecimiento que no va más allá del 4% en los próximos 3 años.
- **Social.-** El Ecuador está constituido por 16.278.987 personas hasta la fecha, según datos del INEC, lo cual representa el 0,2% de la población mundial y el 2% de Latinoamérica. En las últimas décadas la población ecuatoriana ha crecido, sin embargo el ritmo de la misma ha disminuido, el crecimiento varía según la región, la Amazonía y región insular presentan porcentajes más altos de crecimiento que están en el 33% mientras que la sierra tiene el porcentaje más bajo con menos del 1,9%. Según datos del INEC en el Ecuador existe un crecimiento en el número de matrimonios, 60.328 matrimonios se registraron en el 2014, hubo un crecimiento del 11.7% con respecto al 2013. Así mismo los divorcios también han aumentado, 24.771 divorcios se registraron en el 2014, el número aumento comparándolo con 21.122 divorcios que se registraron en el 2013. La edad promedio de matrimonio en los ecuatorianos es de 31 años en hombres y 28 años en mujeres. La cultura de matrimonio ha cambiado tomando en cuenta que en 1997 la edad promedio fue de 24 años las mujeres y 27 años los hombres. En cuanto al embarazo adolescente, según el último informe de la ministra coordinadora de Desarrollo Social el



embarazo adolescente de 15 a 19 años registró una reducción de 7 puntos, mientras que el segmento de población de 10 a 14 años evidenció un aumento, se cree que este último segmento puede estar aumentado su índice de embarazos debido a violencia intrafamiliar y de género, según ministras de Salud y Desarrollo Social.

- **Tecnológico.-** Las entidades educativas de todos los tipos se ven cada día en la necesidad de invertir en mantener su infraestructura al día con los cambios y avances tecnológicos, para así poder brindar instalaciones seguras y modernas. El acceso a las Tecnologías de la Información y Comunicación es actualmente promovido por el Ministerio de Telecomunicaciones, por lo que en la actualidad el fácil acceso a internet es notorio así también como la facilidad a la adquisición de equipos de computación. Según datos recolectados en la página web de Ministerio de Educación del Ecuador se menciona que “los servicios de telecomunicaciones en el Ecuador han crecido notablemente. Por ejemplo en el 2006, seis de cada 100 ecuatorianos podían acceder a Internet; en el 2012, 60 de cada 100 ecuatorianos tenían acceso a Internet”. En los últimos tres años el Ecuador ha mejorado su posicionamiento en el índice de disponibilidad de tecnología en red y presenta un mejor rendimiento en cuanto a telefonía y servicios de acceso a Internet. Es también importante destacar que en los últimos años el Gobierno Nacional tiene en marcha el “Proyecto de Nueva Infraestructura Educativa”, el mismo que busca dotar a las instituciones educativas públicas, de infraestructura, equipamiento y mobiliario para incrementar el acceso de la población. Si bien este proyecto favorece solo a las instituciones públicas. Si bien este proyecto favorece solo

a instituciones públicas, las privadas se ven obligadas a innovar sus instalaciones acorde a las nuevas tecnologías de la misma manera.

## **1.2.- Estructura del Sistema educativo del Ecuador**

El sistema educativo ecuatoriano se rige por los principios de unidad, continuidad, secuencia, flexibilidad y permanencia; en la perspectiva de una orientación democrática, humanística, investigativo, científica y técnica, acorde con las necesidades del país. Además, tiene un sentido moral, histórico y social, inspirado en la nacionalidad, paz, justicia social y defensa de los derechos humanos.

El sistema educativo en el Ecuador está reglamentado por el Ministerio de Educación, y este a su vez contiene dos tipos de educación que son el escolarizado y no escolarizado. Según la LOEI, Ley Orgánica de Educación Intercultural aprobada mediante Registro Oficial 417, con fecha 31 de marzo de 2011, en el art. 38 se establece que la educación escolarizada es acumulativa, conlleva a la obtención de título o certificado, tiene un año lectivo cuya duración se define técnicamente en el reglamento, y brinda la oportunidad de formación y desarrollo de los ciudadanos dentro de los niveles inicial, básico y bachillerato. Es aquella en el cual la educación se imparte en establecimientos determinados en la Ley y dentro de estos está la Educación regular hispana e Indígena, Educación compensatoria y la Educación especial. Por otro lado la educación no escolarizada beneficia la ejecución de estudios fuera de las instituciones educativas sin la necesidad de un determinado currículo académico.

Según la LOEI (2011) la educación en el país tiene tres sistemas de educación:

- Educación inicial: pertenece a niños desde los 3 hasta los 5 años de edad y compone una parte no obligatoria dentro de la educación ecuatoriana.
- Educación general básica: corresponde a niños desde los 5 hasta los 10 años lo cual va desde 1º hasta 10º año de educación básica.
- Bachillerato: se denominan desde 1º hasta 3º año, es la especialización que se realiza después de los 10 años de educación básica y antes de la educación universitaria. En el Ecuador existe una sola especialización la cual es el Bachillerato General Unificado, donde todos los estudiantes deben estudiar un conjunto de asignaturas centrales llamado tronco común.

Además la enseñanza ecuatoriana tiene dos regímenes, costa y sierra. Dentro del régimen costa están el litoral y las islas Galápagos en los cuales el año lectivo inicia en abril y termina en enero de siguiente año. Al régimen sierra pertenecen la región interandina y Amazonía, inicia en septiembre y finaliza en junio del siguiente año, los años lectivos en ambos regímenes están divididos en dos quimestres. El Sistema Nacional de Educación tiene tres modalidades: educación presencial, educación semipresencial y modalidad a distancia. (LOEI, 2011)

### **1.3.- Tipos de instituciones educativas**

Según el art. 53 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (2011) las instituciones educativas pueden ser:

- **Públicas.-** pueden ser fiscales o municipales, de las fuerzas armadas o policiales. La educación en estas instituciones es laica y gratuita.
- **Municipales.**

- **Fiscomisionales.-** son aquellas cuyos promotores son congregaciones, órdenes o cualquier otra denominación confesional o laica. Cuentan con financiamiento total o parcial del Estado.
- **Particulares.-** están constituidas y administradas por personas naturales o jurídicas de derecho privado, la educación en estas instituciones puede ser confesional o laica, están autorizadas a cobrar pensiones y matriculas de conformidad con la Ley.

#### **1.4.- Academia Almirante Nelson – Un espacio de aprendizaje**

La Academia Almirante Nelson es una Unidad Educativa ubicada al norte de Quito, la misma que busca brindar una educación de calidad a más de 800 alumnos matriculados actualmente, en la búsqueda de una mejora continua hoy busca una llegar a una comunicación eficiente mediante la aplicación de una Auditoría de Comunicación e imagen.

##### **1.4.1.- Reseña histórica**

La Unidad Educativa Experimental y Autónoma Academia “Almirante Nelson”, fundada por: Almirante Mario Jaramillo Del Castillo y su esposa Brian Gabela, Vicealmirante Raúl Jaramillo Del Castillo y su esposa Josefina Armijos, Doña Susana Jaramillo Del Castillo y su esposo Comandante Mario Ruiz, Doña María Magdalena Jaramillo Del Castillo y su esposo Dr. José Chaves, inició sus actividades en septiembre de 1984, con las secciones de Primaria y Secundaria y las especializaciones: Físico Matemáticas y Químico Biológicas; trece años más tarde 1997 dio sus primeros pasos la Sección Pre-Escolar y Primer Año de Básica; y, a partir de 1998 se creó la especialización de Ciencias Sociales.

En el año de 1984, se decidió crear un nuevo colegio en la ciudad de Quito, que partiendo de la larga tradición de capacidad, responsabilidad, dignidad y cumplimiento del deber aprendidos en la Armada Nacional; puedan ser trasladadas al campo educacional de la sociedad civil.

Los Promotores de la Academia Almirante Nelson:

- El Almirante Mario Jaramillo del Castillo, ocupó los puestos más altos de la carrera militar como “Comandante General de Marina” y “Jefe del Comando Conjunto de la Fuerzas Armadas”.
- El Vicealmirante Raúl Jaramillo del Castillo, como “Gerente General de CEPE” Y “Jefe de Estado Mayor de la Armada”.
- La señora Susana Jaramillo de Ruiz esposa del Capitán de Fragata Mario Ruiz Armendáriz, quien luego de terminar su carrera Naval fue un alto Ejecutivo de la Empresa Texaco.
- La señora María Magdalena Jaramillo de Chaves, esposa del Doctor José Virgilio Chaves Zaldumbide, profesional que proviene de una familia de educadores y el mismo dedicó gran parte de su vida a la educación.

#### **1.4.2.- Núcleo ideológico**

Según la documentación proporcionada por el colegio las actividades del mismo se basan en:

- **Misión:** “Somos una Unidad Educativa Particular Laica, que formamos integralmente con calidad y calidez a niñas, niños y adolescentes del país, capaces de desenvolverse en cualquier medio y continuar sus estudios futuros. Aplicamos un modelo pedagógico holístico que genera en nuestros

estudiantes el pensamiento crítico y su autonomía, en base a los más altos estándares de aprendizaje.”

- **Visión:** “En los próximos cinco años seremos una institución de excelencia educativa con: personal docente de calidad; infraestructura acorde a los lineamientos del modelo pedagógico; estudiantes reflexivos, críticos y emprendedores y con una práctica constante de valores.”
- **Objetivos:** “No hay tarea más noble que la formación de la niñez y de las juventud; recibir niños a partir de 3 años, para que en una labor conjunta entre Padres de Familia y el Colegio entregue a sus hogares y a la patria bachilleres con profundos conocimientos, en ciencias, tecnología, áreas sociales y con una formación moral que contemple la dignidad, la ética, la honorabilidad y el desinteresado servicio a la comunidad.”
- **Valores:**
  - ✓ **Cordialidad:** es el valor que nos permite entablar y mantener buenas relaciones con los demás, nos abre puertas al triunfo y atrae a nosotros oportunidades de éxito. Solo una persona cordial merece ser tratado con cordialidad.
  - ✓ **Integridad:** es una cadena ininterrumpida entre la convicción y la acción, es hacer lo correcto sin que nadie te mire. Ser íntegro es nuestra decisión y nadie podrá tomarla por nosotros.
  - ✓ **Responsabilidad:** es parte fundamental de nuestro compromiso con la vida, es responder por tus acciones y hacerte cargo de las consecuencias, es cumplir con nuestros deberes y obligaciones, con nuestros compromisos y promesas.

- ✓ **Solidaridad:** Es solidario quien hace suyas las situaciones, las necesidades y acciones de los demás, es un compromiso con los otros, con su dignidad, su libertad y su bienestar. Ser solidario es vivir siendo verdaderamente humano.
- ✓ **Puntualidad:** es el valor más importante del ser humano, es la disciplina de estar a tiempo para cumplir nuestras obligaciones, el tiempo es un recurso no renovable, de allí la gran importancia de este valor.
- ✓ **Pensamiento crítico:** es una habilidad fundamental para una ciudadanía competente y responsable. Es pensar por sí mismo, analizar y tener una conclusión propia de las cosas. Esto no significa llevar la contraria a todo el mundo o no estar de acuerdo con nadie jamás.
- ✓ **Autonomía:** es un valor que le enseña que se puede hacer cosas buenas por sí mismo, sin esperar a que los demás las hagan necesariamente por nosotros. Una persona autónoma es aquella que es dueña de sus impulsos e iniciativas, se desenvuelve por sí mismo y vive en el mundo con eficacia y productividad. Pone en práctica sus normas valores y convicciones.
- ✓ **Respeto:** el respeto inicia en nosotros mismos y se proyecta hacia los demás, es reconocer que el derecho de un individuo termina cuando empieza el del otro, es comprender y valorar las ideas, opiniones, acciones y prácticas aunque estas no coincida con las nuestras.
- ✓ **Identidad personal:** la autoconciencia es la parte esencial que nos hace sentir humanos. Es la condición que ayuda a desarrollar nuestra

identidad, saber quiénes somos, a dónde pertenecemos y hacia dónde vamos.

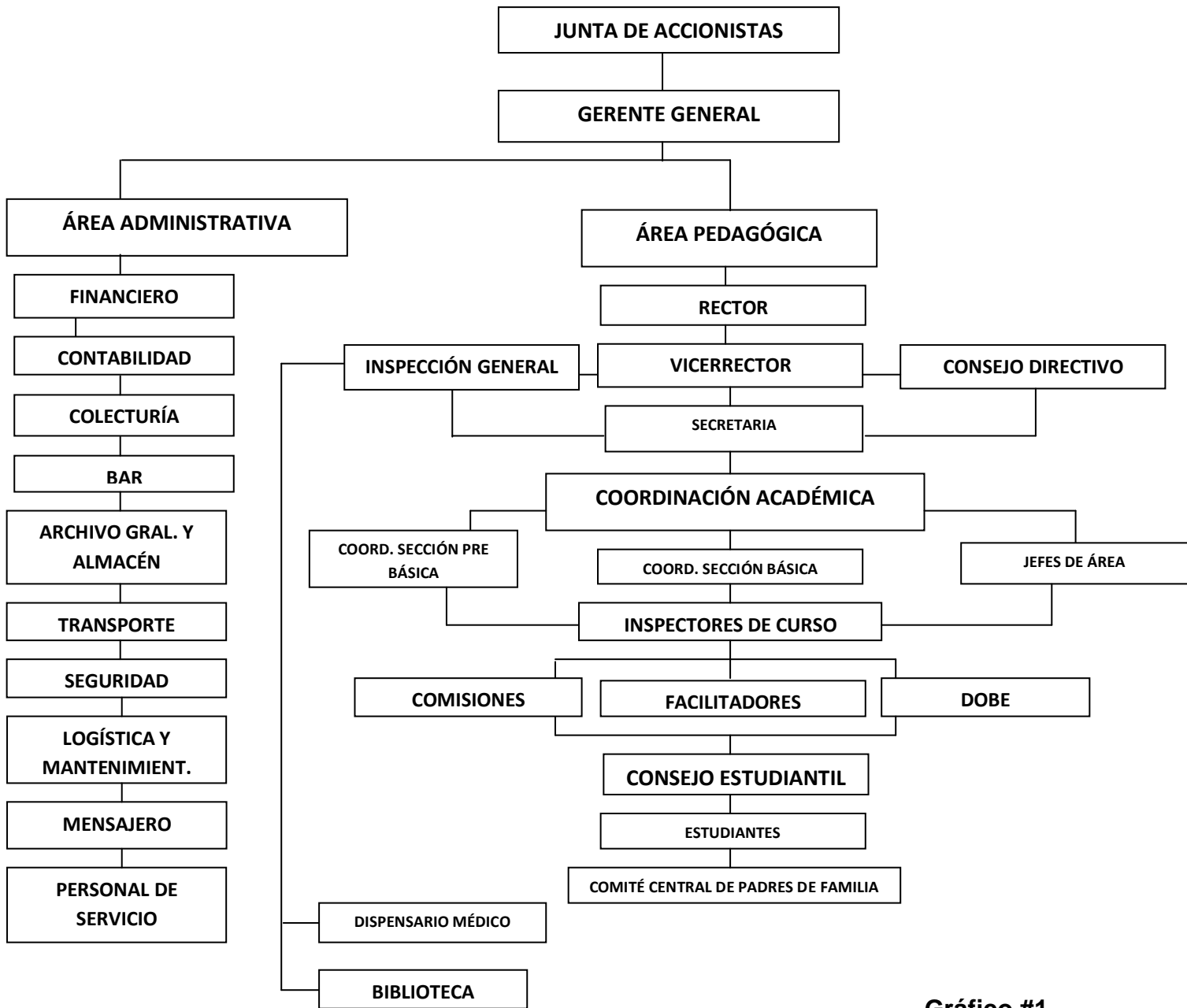
- ✓ **Honestidad:** es la cualidad que permite comportarse y expresarse con sinceridad y coherencia, respetando la justicia y la verdad. Una persona honesta es aquella que actúa como piensa y siente, que no solo se respeta a sí mismo, también respeta a sus semejantes.

### **1.4.3.- Estructura organizacional**

La Academia Almirante Nelson esta estructuralmente dividida en dos aéreas, la administrativa y la pedagógica. Ambas aéreas están regidas por la gerencia general y la junta de accionistas del colegio. A continuación la figura #1 muestra más específicamente la estructura organizacional del colegio.



## Organigrama



**Gráfico #1**

Realizado a partir de la información brindada por la Academia Almirante Nelson.

#### **1.4.4.- Características**

Según la información proporcionada por el colegio, en la actualidad la Academia Almirante Nelson cuenta con 820 alumnos, de los cuales, 160 están en el preescolar (inicial 1, inicial 2 y 1ero de básica), 260 en básica (2do a 7mo) y 400 en básica superior y bachilleratos (8vo a 10mo) (1ero a 3ero).

Los padres de familia conforman alrededor de 750 familias, los papás tienen una participación activa en el colegio, para esto se nombra un comité central con un representante de cada aula y paralelo elegidos voluntariamente en una sesión anual al inicio de cada año lectivo.

En cuanto al personal que trabaja el colegio se cuenta con 103 colaboradores, de los cuales, 10 son administrativos, 6 personal de mantenimiento, 1 médico, 86 personal académico divididos en: coordinadores de sección, jefes de área, profesores por área (sociales, inglés, ciencias exactas, etc.).

Existen en el colegio departamentos de Consejería estudiantil (psicólogas), departamento de inspección, que trabajan en forma conjunta con los tutores de aula.

#### **1.4.5.- Sistema de comunicación**

La Academia Almirante Nelson maneja herramientas de comunicación tanto internas como externas, se mantiene una comunicación constante tanto con profesores como con padres de familia para mantenerlos informados sobre novedades y futuras actividades. Por otro lado la Academia Almirante Nelson realiza anualmente un plan de medios de todas las actividades que se realizarán tanto internas como externas durante todo el año lectivo.

A continuación se pueden ver las herramientas de comunicación internas y externas utilizadas en el colegio con su respectivo propósito y público, así como también el plan de marketing para el presente año lectivo.

## Herramientas de comunicación internas y externas

Herramienta	Propósito	Público
<b>Herramientas de comunicación interna</b>		
Tablón de anuncios	Dar a conocer actividades, noticias, entre otras.	Administrativos, docentes, alumnos, padres de familia.
Cartas al personal	Informar sobre asuntos futuros.	Administrativos, docentes.
Intranet	Mantener la conexión interna del personal.	Administrativos, docentes.
Reuniones de información	Comunicar al personal temas de importancia.	Administrativos, docentes.
Circulares	Informar a padres de familia sobre temas de importancia.	Alumnos y adnes de familia.
Memorandos	Informar temas de importancia.	Docentes y administrativos.
Reglamento interno	Dar a conocer las políticas del colegio.	Padres de familia y alumnos.
Dossier	Mantener informados a altos mandos y accionistas.	Accionistas.
Reportes semanales de trabajo	Informar a gerencia novedades semanales.	Altos mandos.
Reuniones de ciclo	Reuniones mensuales para informar actividades realizadas, evaluarlas y planificar futuras reuniones.	Docentes.
Capacitaciones	Instruir al personal en áreas determinadas.	Docentes, administrativos.
Encuestas de desempeño	Conocer cómo están desenvolviéndose los colaboradores.	Docentes, administrativos, alumnos.
<b>Herramientas de comunicación externa</b>		
Notas de prensa	Informar a medios de comunicación actividades importantes del colegio.	Medios de comunicación.
Artículos	Publicitar al colegio mediante artículos informativos en revistas	Comunidad en general.

	seleccionadas.	
Página web	Dar a conocer información sobre el colegio y noticias del mismo.	Padres de familia, comunidad en general.
Anuncios en periódicos	Publicitar al colegio mediante anuncios informativos en revistas seleccionadas.	Comunidad en general.
Valla publicitaria	Publicitar al colegio.	Comunidad en general.
Concursos intercolegiales	Invitar a otros colegios a participar en distintos concursos en las instalaciones del colegio para darlo a conocer.	Alumnos de la competencia.

**Tabla #1**

Diseño propio elaborado a partir de la información brindada por la Academia Almirante Nelson.

- **Plan de Marketing**

La persona encargada de comunicación y marketing de la ANAN elabora anualmente una planificación en la cual se plantean las actividades comunicacionales que se realizarán a lo largo de todo el año lectivo. A continuación el plan de marketing para el presente año lectivo 2014 – 2015:

DEPARTAMENTO:		MARKETING	APROBADO POR:			FIRMA DE RESPONSABLE:	
RESPONSABLE:		SUSANA LARREA	FECHA DE APROBACIÓN:			FIRMA DE APROBACIÓN:	
ÁREA DE GESTIÓN	OBJETIVO(S)	ACTIVIDADES	RESPONSABLE DE ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA FIN	INDICADORES DE LOGRO	SITUACIÓN ESPERADA
PARA PRESCOLAR	AÑO 2014-2015 PLANIFICACIÓN PARA LLENAR AULAS INICIAL 1, INICIAL 2 Y PRIMERO DE BASICA	ANUNCIO EN PRENSA, ELABORACIÓN DE FOLLETOS PROMOCIONALES, ELABORACIÓN DE MATERIAL PARA ENTREGAR EN GUARDERIAS	SUSY LARREA	SEP/2013	SEP/2013	AUMENTAN VISITAS AL COLEGIO SE LLEVA REGISTROS	COMPLETAR CUPOS HASTA ENERO/2014
	AUMENTAR LA CANTIDAD DE ALUMNOS EN RESTOS DDE E TODO ATACAR DE CUARTO A SEPTIMO DE BÁSICA	PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DEL DÍA DEL AMIGO ANAN, EVENTO PROMOCIONAL PARA ATRAER ALUMNOS. PROMOCIONAR EL COLEGIO INTERNAMENTE ENVIÓ DE MATERIAL PROMOCIONAL A NUESTROS ALUMNOS OFRECIENDO CUPOS SIN COSTOS DE INSCRIPCIÓN PARA HERMANOS Y PRIMOS		Nov/2013	Nov/2013	SE ARMA BASE DE DATOS CON NUEVOS REFERIDOS DEL EVENTO Y DE LOS TALONARIOS DEL FOLLETO ENVIADO	AUMENTAR ALUMNOS EN ESOS CURSOS
OCTAVOS A SEXTOS CURSOS	PARA OCTAVOS DE BASICA	TERMINADO EL PRIMER QUIMESTRE REALIZO UN EVENTO (DESEAYUNO)DI RIGIDO A PAPAS DE SEPTIMOS DEL COLEGIO PARA OFRECER		ENE/2014	ENE/2014	CONVERSAR CON PAPAS EN EL EVENTO Y CONFIRMAR QUE SE QUEDAN	MANTENER EN EL COLEGIO LOS ALUMNOS DE LOS SEPTIMOS PARA TODO EL RESTO DE SECUNDARIA

		LA SECUNDARIA Y MANTENERLOS EN EL COLEGIO					
	PARA NOVENOS HASTA 6TO CURSOS	PLANIFICAR UN DIA DE SAN VALENTIN EN FEBRERO REGRESANDO DE VACACIONES PARA QUE LOS CHICOS DE ESTAS AULAS PUEDAN INVITAR A SUS AMIGOS A COMPARTIR CON ELLOS UNA MAÑANA DE MUSICA Y PAINTBAL		FEB/2014	FEB/2014	NUEVAS INSCRIPCIONES PARA ESTOS CURSOS	AUNMENTAR A TRES PARALELOS DESDE OCTAVO A SEXTO CURSO MANTENIEND O LOS NUESTROS Y TRAYENDO A MAS ALUMNOS

**Tabla #2**

Realizado a partir de la información brindada por la Academia Almirante Nelson.

- **Tipología de públicos**

Público interno:

- Directivos.
- Docentes.
- Administrativos.
- Estudiantes.

La Academia Almirante Nelson cuenta con personas de un estrato socioeconómico medio, los directivos y docentes cuentan todos con una educación de nivel superior y en alguno de los casos cuentan con maestrías. Los 820 estudiantes son también en su mayoría de un estrato socioeconómico medio.

### Público externo:

- Comunidad.
- Gobierno.
- Entidades regulatorias.
- Medios de comunicación.
- Competencia.

La Academia Almirante Nelson es regida con entidades regularías como el Ministerio de Educación en cuanto a temas académicos, el Ministerio de Salud en cuanto temas de salubridad y alimentos, el Municipio de Quito en cuanto al manejo de transporte, la Secretaria Nacional de Gestión de Riesgos y los bomberos para el control y monitoreo de la seguridad del colegio. La ANAN está siempre abierta a la comunidad y a medios de comunicación. Dentro de la competencia están considerados aquellos colegios que tienen semejanzas con el ANAN de distintos ámbitos.

### Público mixto:

- Proveedores.
- Accionistas.
- Padres de familia.

Los accionistas de la Academia Almirante Nelson son los miembros de la familia Jaramillo quienes fundaron el colegio, participan en el colegio en reuniones informativas situacionales del colegio. Los proveedores del colegio son elegidos con base en la calidad y cumplimiento de sus productos y en su mayoría son proveedores que han colaborado con la ANAN en los últimos años y se encuentran

cerca a las instalaciones del mismo. En cuanto a los padres de familia existen alrededor de 750 familias de un estrato socioeconómico medio, el comité central de padre de familias está conformado por 9 padres y participan en el colegio en cuanto a organización de eventos y representando a los alumnos y a sus padres en general.

### 1.3.6.- Competencia

Al tomar en cuenta aspectos como ubicación, precios, sistema de estudio, instalaciones, servicios, número de alumnos, infraestructura, se les puede considerar como competencia a las siguientes unidades educativas:

<b>Colegio</b>	<b>Semejanzas</b>	<b>Diferencias</b>	<b>¿Por qué son competencia?</b>
Julio Verne	Precios, ubicación.	Más canchas deportivas, mayor infraestructura.	Precio, ubicación, instalaciones.
Nuevo Mundo	Precios, ubicación.	Menor infraestructura, poco cuidado.	Precios, ubicación.
Jess Internacional	Precios, ubicación, infraestructura.	Huerto ecológico, Sistema cristiano.	Precios, ubicación.
Liceo Ortega y Gasset	Precios, ubicación, número de alumnos.	Más canchas deportivas, dos departamentos médicos, tres departamentos de psicología.	Precios, ubicación, instalaciones, servicios.
Cambridge School	Precios, ubicación.	Poca infraestructura, pocos servicios.	Precios, ubicación.
Liceo la Alborada	Precios, ubicación, infraestructura.	Servicio odontológico, cancha de tenis.	Precio, ubicación, servicios.
Letort	Precios, ubicación, número de alumnos, infraestructura.	Gimnasio, sala de video.	Precio, ubicación, instalaciones.

**Tabla #3**



Como se puede ver en el presente capítulo la Academia Almirante Nelson es una unidad educativa de larga trayectoria que al momento cuenta con un alto número de colaboradores y estudiantes, al contar con tantas personas divididas en distintas áreas es muy importante mantener una comunicación efectiva en todas estas áreas es por eso que se ha decidido hacer una auditoria de comunicación e imagen para ver cuál es el estado de la misma en el colegio y proveer un plan de comunicación interna para el mejoramiento de la comunicación y sus herramientas internas.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **La comunicación en las organizaciones**

En el presente capítulo define todos los términos referentes al objeto de estudio de esta tesis, que van desde la comunicación en general hasta la explicación de lo que es y cómo se aplica una auditoría de comunicación e imagen.

##### **2.1.- Definiciones de comunicación**

La comunicación es un proceso en el cual se da el intercambio o la transmisión de una determinada información entre individuos, Dentro de este proceso existe un mensaje determinado, el mismo que se origina en un punto y se espera que llegue a otro punto cumpliendo así el proceso de comunicación.

Aparte de la anteriormente nombrada existen varias definiciones de comunicación, escritas por distintos autores, algunas de ellas son:

Según Chiavenato (2006) “la comunicación es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social”.

Según Stanton, Etzel y Walker (2007) “comunicación es la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte”.

Dicho lo anterior, se puede interpretar entonces que la comunicación es un intercambio de información a través de mensajes, los mismos que se pueden dar de manera verbal o no verbal, es un proceso fundamental para la sociedad.

## **2.2.- Elementos de la comunicación**

Para que la comunicación, como proceso, se realice de manera exitosa es necesario que cuente con todos sus elementos.

Según Hofstadt (2005) dentro del proceso comunicacional existen varios elementos:

- Emisor y receptor.- el emisor es el individuo que comunica en primer lugar, mientras que el receptor es el que recibe el mensaje.
- Mensaje.- es el conjunto de las diferentes ideas o información que se transmite el mismo que será interpretado por el receptor en función de algunos factores.
- Código.- es el conjunto de imágenes, lenguaje, claves que sirven para transmitir la información que constituye el mensaje.
- Canal.- es el medio a través del cual se transmite el mensaje del emisor al receptor.
- Contexto.- supone la situación concreta en la que se desarrolla la comunicación.
- Ruidos.- las alteraciones que se producen durante la transmisión del mensaje.
- Filtros.- son las barreras mentales que surgen de los valores, experiencias, sentimientos, prejuicios, entre otros., del emisor y receptor.
- Feedback.- la información que devuelve el receptor al emisor sobre su propia comunicación en tanto a su contenido como a la interpretación del mismo.

## **2.2.- Importancia de la comunicación**

Desde los inicios de la sociedad las personas hemos necesitado de un grupo social para el desarrollo de distintas actividades a lo largo de nuestras vidas, ya sea como compañía, ayuda, desarrollo, etc.; y como medida para adaptarse al entorno el humano ha ido desarrollando poco a poco habilidades de comunicación para entender y darse a entender con el grupo social el cual le rodea lo cual nos muestra claramente la importancia de la comunicación en la vida diaria de los seres humanos. Gracias a la comunicación podemos mantener una interacción continua con otros seres humanos ya sea esta verbal o no verbal.

Por otro lado y entrando más en el área empresarial, la comunicación es una pieza clave dentro de todas las organizaciones, como argumenta Posadas (2014) la comunicación organizacional es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad. La comunicación organizacional también permite conocer al recurso humano y evaluar su desempeño y productividad, a través de entrevistas y recorridos por las diversas áreas de trabajo. Asimismo, la comunicación en las organizaciones es fundamental para el cumplimiento eficaz de sus objetivos. Es un medio que, en conjunto, permite el desarrollo de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades de nuestra sociedad.

Se puede decir entonces que la comunicación tiene una gran importancia tanto a nivel personal como a nivel empresarial, tanto en una sociedad como en una empresa es importante que entendamos a los que nos rodean así también como darnos a entender.

### 2.3.- Teorías de la comunicación

Una teoría es un modo de explicar los hechos que surge a partir de la reflexión exacta. Según Pelosio y Natta (2008) “cada teoría funciona como lente que nos permite acercarnos a la realidad pero, al mismo tiempo, establece sus propias reglas”. Dentro de la comunicación existen algunas teorías; según Pelosio y Natta son las siguientes:

- **Teoría de la aguja hipodérmica.-** es una de las primeras reflexiones sobre la comunicación, se trata de una metáfora para demostrar lo que sucede con la propaganda y cualquier mensaje en general. El receptor no puede hacer nada cuando ha recibido “la inyección”, es decir, el mensaje ya que el receptor es pasivo y quien tiene todo el control es el emisor. Mientras más veces se repita el mensaje, éste tendrá más efecto sobre el receptor.
- **El funcionalismo.-** la pregunta básica para esta teoría frente a cualquier mensaje es: ¿Qué función cumple este mensaje en relación a la sociedad, al correcto funcionamiento y al desarrollo armónico de esta última? Según esta teoría los mensajes son tratados de manera que habrán mensajes funcionales y disfuncionales según sea considerado en contenido del mismo para sus propósitos.
- **El doble flujo de la comunicación.-** esta teoría habla de dos etapas o escalones, en la primera es donde todas las personas recibimos el flujo de la comunicación de los medios masivos de comunicación, pero es en la segunda etapa cuando se forma nuestra opinión, en relación a la persona que reconocemos como líder de opinión.
- **Teoría crítica.-** esta teoría estudia la comunicación dentro del contexto social, cuestiona el papel de los medios de comunicación en la desigualdad

económica y el poder político, cuestiona también el papel de los medios en el refuerzo de la ideología dominante.

## **2.4.- Tipos de comunicación.-**

### **2.4.1.- Comunicación interna**

Es aquella comunicación que está orientada específicamente al público interno de la empresa, es decir, aquel que conforman la misma y están vinculados permanentemente con ella, como Brandolini y González (2009) afirman, “la comunicación interna es una herramientas de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. “

Como manifiesta Villafane (2000) “la principal función de la comunicación interna es apoyar estructuralmente el proyecto empresarial, sea cual sea la orientación estratégica de la empresa en términos de management”. Dicho lo anterior se entiende entonces que la comunicación interna es un factor clave estratégico en toda organización. Teniendo en cuenta la función esencial de la comunicación interna, Brandolini y González (2009) consideran los siguientes objetivos:

- Generar la implicación del personal, lograr compromiso de parte de todos los colaboradores para lograr los objetivos empresariales mediante el trabajo en equipo.
- Armonizar las acciones de la empresa, mediante el diálogo y la comunicación entre las diferentes áreas evitar las discrepancias en los colaboradores.
- Propiciar un cambio de actitudes, alcanzar una actitud positiva que posibilite alcanzar las metas propuestas por la empresa.

- Mejorar la productividad, cuando la comunicación interna es clara y todos los colaboradores conocen los objetivos de la empresa pueden llevar su labor a niveles más productivos.

Según Vértice (2008) la comunicación interna puede darse de dos maneras:

- **Formal:** en la cual la información transmitida está relacionada con aspectos laborales únicamente, por lo general utiliza medios escritos y por el hecho de necesitar procesos burocráticos es lenta.
- **Informal:** en este caso el contenido a pesar de estar referido a temas laborales utiliza canales no oficiales como reuniones fuera del lugar de trabajo o encuentros en pasillos.

Por su parte, Brandolini y González (2009) identifican también distintas direccionalidades de la comunicación interna, entre ellas están:

- **Descendente:** es aquella que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende hacia el resto de la organización. Su objetivo es que los principios y metas sean conocidos y entendidos para con ello lograr credibilidad y confianza.
- **Ascendente:** va dirigida de abajo hacia arriba dentro del organigrama de la empresa, esto quiere decir que los colaboradores pueden expresar lo que piensan, ya que el objetivo es que todos se sientan protagonistas de las actividades y objetivos organizacionales.
- **Oblicuas o transversales:** se da con todas las distintas áreas de la organización, buscan modificar ciertos comportamientos así como también elevar el espíritu del trabajo en equipo, aumentar rendimiento y productividad.

Para lograr una comunicación interna eficaz es necesario contar con esta multidireccionalidad. Es también necesario recordar que para un buen desarrollo de las comunicaciones internas es necesario basar las actividades en una forma cíclica que gire en torno a cinco estancias que van enlazadas, estas cinco estancias establecidas por Brandolini y González (2009) son: el pre-diagnóstico en el cual básicamente se realiza el acercamiento con la empresa, el diagnóstico que se realiza en la situación inicial y final de cada proceso de comunicación interna, la planificación es el paso en el que se definen los objetivos que se quieren alcanzar, la ejecución del plan es la puesta en marcha del mismo y su seguimiento en el cual se controla el funcionamiento del plan de comunicación interna.

#### **2.4.1.1.- Herramientas de comunicación interna**

Existen muchas herramientas que pueden ser utilizadas a nivel interno de las organizaciones para lograr una comunicación efectiva, Apolo (2014) establece una lista de herramientas basadas en tres soportes que son: soporte multimedia, soporte web, contacto directo. Las herramientas pertenecientes a cada uno de estos soportes son:

- **Soporte multimedia**

- Notas informativas.
- Cartelera.
- Briefing.
- Buzón de sugerencias.
- Carta al personal.
- Carta directa.
- Manual del empleado.
- Manual de funciones.
- Memorando.
- Carpeta de bienvenida.
- Dossier.
- Publicación institucional.
- Rotación de revistas.
- Flashes informativos.
- Folletos.



- Revista o periódico interno.
  - Radio interna.
  - Tablones de anuncios.
  - Matriz de seguimiento.
  - Reportes semanales de trabajo.
  - Informes rápidos de gestión.
  - Hojas de registro de logros y actividades.
  - Informativos en LCD.
  - Protectores de pantallas informativos.
  - Notas de respuesta inmediata.
  - Mesas corporativas.
  - Política de comunicación.
- **Soporte Web**
    - Chat interno.
    - Blog departamental.
    - E-book.
    - Sala de prensa virtual.
    - Foro.
- **Contacto directo**
    - Encuestas.
    - Retiros.
    - Reuniones.
    - Comunicaciones informales.
    - Reuniones individuales.
    - Círculos de calidad.
    - Seminario.
    - Capacitaciones.
    - Cambio de roles.
    - Debates.
    - Jornadas de trabajo.
    - Sesión solemne.
    - Paneles.
    - Jornadas puertas abiertas.
    - Comidas de trabajo.
    - Focus group.
    - Convenciones.
    - Grupos multidisciplinares de trabajo.

#### **2.4.2.- Comunicación externa**

Es aquella que va dirigida hacia el público externo como clientes, proveedores, intermediarios, clientes, etc. Está determinada por aquellas personas que no tienen relación alguna con la empresa o esta es de carácter limitado.

Según Malien (2005) “la comunicación externa es aquella que sirve para conectar a las organizaciones con su entorno. La organización y su entorno están conectados por flujos de mensajes que proporcionan información relevante.”

Citando a otro autor, según Báez (2000) “la comunicación externa se dirige a presentar las realizaciones de las organizaciones hacia el exterior, no solamente a los usuarios de sus servicios sino también a otras instituciones y ciudadanos”. Según el autor anteriormente nombrado el instrumento óptimo para gestionar esta comunicación son los medios de comunicación de masas. Por otro lado dentro de las herramientas de comunicación que pueden ser utilizadas de manera externa se nombran algunas como: revistas, boletines, memorias, folletos informativos, libros, jornadas informativas, seminarios. Las campañas publicitarias y relaciones públicas son indudablemente utilizadas para relacionar a una organización con su entorno.

Se entiende entonces después de lo dicho que una buena gestión de comunicación externa es de suma importancia ya que ésta se convierte en una herramienta la cual muestra a la empresa hacia el exterior, es importante mantener tanto al público interno como al externo informado constantemente ya que con esto lo que se obtiene es una imagen sólida.

Según Soto (2011) existen tres tipos de comunicación externa:

- **Comunicación externa estratégica:** se utiliza para conocer datos de la competencia, cambios en legislación, entre otros, con el fin de alcanzar una posición más competitiva en el mercado.
- **Comunicación externa operativa:** utilizada para el desarrollo diario de la actividad de la empresa, es la que lleva las comunicaciones públicas externas de la empresa a nivel de proveedores, clientes, administraciones, etc.
- **Comunicación externa de notoriedad:** busca dar a conocer a la empresa, para dar a conocer sus productos así también como mejorar su imagen. Es la encargada de la promoción y publicidad.

#### **2.4.3.- Comunicación corporativa**

La comunicación corporativa trasciende los mensajes y abarca el comportamiento de la empresa, la que consciente o inconscientemente transmite información sobre toda ella: identidad, misión, clientes, etc.

Según Van Riel (1997) la 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.

La Comunicación Corporativa se compone de un sinnúmero de elementos, tanto internos como externos, que desarrollándolos, constituyen la plataforma de proyección de la imagen en una forma eficiente.

#### **2.4.4.- Comunicación organizacional**

Según (ANDRADE, 2005) “la comunicación organizacional es la totalidad de mensajes que se intercambia entre los miembros de una organización y entre esta y su entorno”. Por otro lado para (GOLDHABER, 1991) “es un flujo de mensajes al interior de una red de relaciones interdependientes”.

La comunicación organizacional busca transmitir a los interesados un mensaje cuyo contenido se exprese; que es ejecutar un trabajo eficazmente y enfatizar el hecho de que cooperar con otros le permite obtener para sí mismo la satisfacción de haber cumplido.

Citando otro autor,

*“La comunicación organizativa es la comunicación arraigada a las áreas funcionales de la organización. Se indaga sobre la pertenencia de los valores conductuales, el nivel de confiabilidad, camaradería, imparcialidad, respeto y orgullo por la organización por su área de trabajo. El objeto es identificar la cultura organizacional cubriendo los conceptos de comportamiento y clima; e identificar los sistemas de información gerencial.”* (COSTA, 2005)

Como se puede evidenciar existen varios tipos de comunicación y cada uno de ellos es de suma importancia para la organización. En el presente caso de estudio se analizará la comunicación interna de la Academia Almirante Nelson para lo cual se opta por una auditoría de comunicación como herramienta de diagnóstico de la misma.

## **2.5.- Auditoría de comunicación e imagen**

Para entender lo que es una auditoría de comunicación es necesario en primera instancia conocer cuál es el significado de una auditoría. Según la enciclopedia de Salvat (2004) “una auditoría es un proceso analítico que consiste en el examen de libros, cuentas, comprobantes y registros de una empresa con el objetivo de precisar si son correctos los estados financieros, de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados.”

Acoplado la anteriormente nombrada definición a una auditoría de comunicación se podría deducir entonces que una auditoría de comunicación es un proceso analítico que consiste en examinar la empresa y sus procesos para determinar el estado de la misma en un ámbito comunicacional. Pero para llegar a una definición clara y completa es necesario citar a algunos expertos en el tema.

Según (NARANJO, 1984) “una auditoría de comunicación es un análisis completo de las comunicaciones de una empresa, diseñada para hacer una radiografía de necesidades, políticas, costumbres y capacidades de comunicación, y de recopilar datos suficientes para la toma de decisiones”.

Así mismo con la intención de definir la auditoría de comunicación (ZARCO, 2007) define a la misma como una revisión orientada de todo el sistema corporativo global, con la intención que obtiene un doble objetivo: Conocer el estado de los recursos y situación de la imagen, y proceder a su optimización. Para proceder al conocimiento de los recursos de la imagen, la organización ha de llevar a cabo su identificación, análisis y evaluación.

Dicho lo anterior se puede decir entonces que una auditoría de comunicación es un sistema útil para controlar y evaluar la gestión de la comunicación que se está dando dentro de la empresa a través de investigación y análisis y mediante estos llegar a resultados que favorezcan a la empresa.

### **2.5.1.- Importancia de la auditoría de comunicación**

Al ser una auditoría de comunicación un instrumento analítico para examinar a la empresa y llegar a la mejora de los resultados de la misma, la importancia de la misma es indiscutible ya a través de ella será posible examinar el funcionamiento y actuaciones internas y externas de la imagen.

Según (PIMIEN, 2006) la importancia de las auditorías se evidencia en que a partir del diagnóstico se puede diseñar un plan específico de comunicación interna según las necesidades de la organización y de su recurso humano. El intercambio de información siempre ha sido necesario y siempre ha existido en mayor o en menor medida.

Interpretando la opinión citada se puede decir entonces que a partir de la realización de una auditoría de comunicación se puede llegar a un diagnóstico y a un plan de comunicación que cubra por completo las necesidades de la empresa lo cual es de suma importancia y trae consigo excelentes resultados.

### **2.5.2.- Objetivo de la auditoría de comunicación**

Según (AMADO, 2008) respondiendo a la pregunta ¿Para qué sirve una auditoría de comunicación? El objetivo de una auditoría de comunicación es:

*“Su objetivo es relevar el estado de las comunicaciones de una institución a partir de la identificación y sistematización de las distintas variables de*

*comunicación institucional. La auditoría tiene dos dimensiones una diagnóstica y otra de plan correctivo o recomendaciones. Es decir la auditoría de comunicación se aplica para identificar, clasificar, analizar y evaluar las instancias comunicacionales de una institución y ofrecer alternativas de acción a través de un plan correctivo”*

Dicho lo anterior se entiende que el objetivo primordial de la auditoría de comunicación es ofrecer alternativas de acción a la empresa basándose en un diagnóstico previo y mediante un plan correctivo generar soluciones efectivas para la empresa.

### **2.5.3.- Modelos de auditoría de comunicación**

A continuación se muestran algunos de los modelos de auditoría de comunicación más conocidos junto con los aspectos esenciales que se deben considerar al realizarla descritos por (SALCEDO, 2013):

- **Modelo de la ICA (Internacional Communication Association) 1970:** La auditoría del modelo de la ICA mide y evalúa la cantidad, la calidad, las necesidades y expectativas en cuanto a comunicación e información de los públicos de una organización. Los objetivos de la auditoría son: determinar la cantidad de información, evaluar la calidad de los mensajes, conocer la calidad de las relaciones comunicacionales, identificar los circuitos informales de comunicación, identificar los bloqueos de información, conocer la forma de selección de los mensajes y describir los comportamientos del público en cuanto a comunicación.

- **Modelo de d`Humières (de dirección de la comunicación) 1990:** La auditoría muestra los principales componentes y dispositivos de la comunicación interna, así como sobre la evaluación y el conocimiento del clima social de la empresa. La auditoría debe poner especial atención en: la posición y marca de la empresa, la coherencia del sistema de la marca interna de la empresa, los procedimientos de regulación internos, la eficiencia financiera de la inversión en comunicación, el estado de la cultura comunicativa en relación a la opinión y a la imagen.
- **Modelo de Kreps (Modelo terapéutico de consulta en comunicación organizacional) 1990:** La auditoría permite conocer el estado de comunicación interna en las organizaciones desde la perspectiva de sus miembros, promoviendo un incremento de la reflexión y del cambio organizacional. La auditoría recoge datos sobre los empleados y su entorno, observando su comportamiento y la manera en que se comunican. Se busca información significativa para identificar los temas relevantes que influyen en los públicos de la organización.
- **Modelo de Grunig – 1991:** La auditoría permite hacer cambios tanto en la estructura de la organización como en el sistema de comunicación.  
La auditoría debe establecer los siguientes aspectos fundamentales: objetivos, temas a tratar, públicos, reacciones de los públicos, técnicas comunicativas, tipologías de comunicación, instrumentos de medida.

Por otro lado, (MARTINEZ,1994) establece un modelo de auditoría descriptiva, el mismo que se clasifica por los siguientes modelos de valoración: valoración por



deméritos, valoración porcentual lineal y valoración porcentual ponderada, las mismas que son descritas a continuación:

- **Auditorias descriptivas**

- **Valoración por deméritos**

Según (MARTINEZ, 1994), para valorar por deméritos se debe asignar un número determinado de deméritos a las distintas áreas o temas de la auditoría. Este demérito será el que exprese los incumplimientos en cierto grado o la falta de aquellos que deberían existir. Los deméritos actúan restando puntuación. La escala de puntuación es la siguiente:

<b>Deméritos</b>	<b>Descripción</b>
0	Cuando todo se cumple perfectamente.
1	Cuando existen fallos o incumplimientos puntuales o situaciones mejoradas.
2	Cuando existen fallos o incumplimientos significativos o notables.
3	Cuando la situación es grave incumpliendo o de creencia absoluta de cosas que deberían existir.

**Tabla #4**

A partir de la suma obtenida de los deméritos anteriormente nombrados se calcula el grado de satisfacción o índice de cumplimiento, mediante la utilización de la siguiente fórmula:

$$IC = \frac{2N - Dt}{2N}$$

La misma que se interpreta de la siguiente manera:

**IC** – Índice de cumplimiento.

**N** – número de temas o áreas evaluadas.

**Dt** – número de deméritos otorgados por cumplimientos.

Es necesario destacar que para el presente objeto de estudio (Academia Almirante Nelson) es necesario aumentarle a la fórmula el valor de la población a evaluar, la misma que se ubicara multiplicando al número de temas o aéreas y será representada con la letra **n** minúscula, quedando la fórmula de la siguiente manera:

$$IC = \frac{2N(n) - Dt}{2N(n)}$$

- **Valoración Porcentual Lineal**

Según (MARTINEZ, 1994), en la valoración porcentual lineal se otorga puntos por aquellos aspectos en los que existe un buen cumplimiento. El resultado final se expresara en porcentaje o en puntuación directa, referida a un total óptimo de 100 puntos. La valoración se la puede hacer de dos formas:

**Puntuación de 0 a 10**

<b>Puntuación</b>	<b>Significado</b>
0	No se cumple en absoluto o no existe.
2	Se cumple o existe en alguna medida.

4	Se cumple o existe en grado mínimo aceptable.
6	Se cumple o existe en buena medida.
8	Se cumple de forma satisfactoria.
10	Se cumple de forma excelente o existe en su totalidad.

**Tabla #5**

### **Puntuación de 0 a 1**

<b>Puntuación</b>	<b>Significado</b>
0	No se cumple en absoluto o no existe.
$\frac{1}{4}$	Se cumple o existe en alguna medida.
$\frac{1}{2}$	Se cumple o existe en grado mínimo aceptable.
$\frac{3}{4}$	Se cumple o existe en buena medida.
1	Se cumple de forma excelente o existe en su totalidad.

**Tabla #6**

- **Valoración Porcentual Ponderada**

Según (MARTINEZ, 1994), la valoración porcentual ponderada es metodológicamente similar a la valoración porcentual lineal con la diferencia en el proceso de cuantificación de que se da un diferente peso específico a algunos de los ítems o alguna de las áreas. Se establece un factor multiplicador variable, que expresa la importancia relativa de los diferentes ítems o áreas de evaluación. El factor multiplicador se multiplica por la puntuación otorgada al aspecto a valorar, para obtener la puntuación total.

- **Valoración total**

Una vez utilizadas los anteriormente nombrados métodos de valoración se puede hacer una valoración global de la organización para saber cuáles son las áreas más afectadas tomando en cuentas las siguientes pautas de interpretación:

<b>Porcentaje</b>	<b>Interpretación</b>
Menos de 50%	Muy deficiente. Requiere mejoras substanciales y urgentes.
De 50,1% a 60%	Inferior a lo requerido. Han de adoptarse acciones correctivas inmediatas.
De 60,1% a 70%	Cumple los requisitos con sistemas y resultados mínimos. Serían muy convenientes las mejoras.
De 70,1% a 80%	Cumple los requisitos con sistemas y resultado aceptables.
De 80,1% a 90%	Cumple los requisitos de forma satisfactoria.
De 90,1% a 100%	Cumple los requisitos de forma excelente.

**Tabla #7**

Para el presente objeto de estudio he decidido utilizar el modelo de auditoría descriptiva con valoración por deméritos ya que considero que es el que mejor se acopla al tipo de institución a auditar y al tipo de instigación a realizarse.

#### **2.5.4.- El perfil del auditor**

El auditor es una pieza clave dentro de toda organización al momento de hacer una auditoría de cualquier tipo, es por eso que es importante que él sea la mano derecha del director y de la gerencia de la misma para que de esta manera él pueda dar

recomendaciones con valor agregado a los altos mandos y no solo informar los resultados de la auditoría aplicada.

Es importante que el auditor sea un profesional con conocimientos sólidos respecto a la comunicación tanto como temas de tecnología de la información y administrativos, es necesario que tenga la capacidad de visión ampliada y holística de la organización, así también como un pensamiento analítico y crítico.

Existen otras características generales que un auditor debe poseer para realizar con éxito una auditoría de comunicación, algunas de ellas son: ser profesional con su trabajo y tener experiencia en el tema, contar con las habilidades de comunicación necesarias, tener sentido común y ser creativo para presentar soluciones innovadoras, ser honesto, confiable y responsable para que la dirección le entregue la información sin dudarle, por último es necesario que se mantenga siempre informado y proactivo.

#### **2.5.5.- Procedimiento de realización de una auditoría de comunicación**

Para que una auditoría de comunicación sea eficaz y llegue a los resultados esperados es necesario que cumpla con las siguientes cuatro fases nombradas por SALO (2007):

- **Fase 1 – preparación de la auditoría.-** en esta primera parte de la auditoría se demandan los primeros contactos así también como la presentación del proyecto y del contrato. En esta fase el auditor conoce el estilo de dirección que tiene la empresa, es muy importante que se entregue información con total transparencia. Es aquí también cuando se determina el tiempo de duración de la auditoría y el cronograma de la misma.

- **Fase 2 – Pre diagnóstico.-** en esta etapa se realiza la recolección de información para con esta obtener una perspectiva de la situación. Es aquí donde se concretan los objetivos de la auditoría. Dentro de las actividades que se realizan en esta fase están: análisis y revisión de la documentación sobre la organización y sobre la comunicación, la gestión operativa de la organización, organizar y delimitar el ámbito de actuación y características de la muestra auditada y por último el mapa de públicos y audiencias.
- **Fase 3 – diagnóstico.-** conocida también como la fase de observación, examen y descripción de las modalidades de la comunicación, esta es la parte de la auditoría en la cual se analiza la gestión estratégica y las políticas actuales de comunicación entre las diferentes áreas de gestión de la organización. Este análisis permitirá trazar el organigrama que sigue los flujos de la organización en los distintos niveles y procesos de la empresa, así como el itinerario y circulación de los flujos comunicativos de la comunicación interna, mediante los mensajes explícitos que la organización transmite.
- **Fase 4 – Informe final.-** esta es la fase de síntesis, evaluación cuantitativa y cualitativa e interpretación de los resultados. Con base en los resultados del diagnóstico se pasa a implementar y planificar una política de comunicación basada en el conocimiento de los hechos y del estado de la comunicación.

#### **2.5.7.- Instrumentos de la auditoría de comunicación**

Para medir la situación actual de la comunicación en la organización es necesaria la utilización de instrumentos que arrojen resultados tanto cualitativos como

cuantitativos. Para KUNSCH (2003) citado por MANTILLA (2008) los principales instrumentos para llevar a cabo una auditoría de comunicación son:

- Encuestas.
- Entrevistas.
- Diagnósticos y análisis de redes de comunicación.
- Experiencias críticas de comunicación.
- Análisis de transmisión de mensajes.
- Focus groups.
- Observación directa.
- Análisis de productos comunicacionales.

## **2.6.- Plan estratégico de comunicación**

El plan estratégico de comunicación es un documento en el cual se establecen las estrategias y las tácticas que la organización realizará en cuanto al trabajo de la comunicación y la información en un tiempo determinado.

Según (AMADO, 2011) “un plan de comunicación consiste en organizar un conjunto de acciones que impliquen también el uso de diferentes recursos para lograr un fin determinado”.

Una vez que se han determinado los problemas comunicacionales que la organización presenta se debe especificar cada uno de ellos a partir de los cuales se debe diseñar un plan de comunicación, el mismo que dirigirá a la empresa en las operaciones que la misma deberá realizar.

Para que el plan estratégico de comunicación cumpla con su objetivo y sea de total ayuda para la organización es necesario que cuente con algunos aspectos. Según

MOLERO (2005) el plan estratégico de comunicación debe constar de los siguientes puntos en el mismo orden:

- Descripción o análisis de la situación: introducción al plan, expone las principales conclusiones de la investigación y análisis, describiendo la situación de la organización.
- Objetivos de comunicación: lo que se pretende lograr con el plan de comunicación.
- Determinación de públicos objetivos: los grupos de interés de la organización.
- Estrategias de comunicación: indican cómo se pretende alcanzar los fines del plan. Se formula una estrategia para cada objetivo, acompañada de actividades.
- Mensajes básicos o clave: enfocado en la idea clave se crean mensajes estratégicos por cada público de interés.
- Acciones recomendadas: actividades concretas que materializan a las estrategias.
- Calendario: fechas de implementación de todas las actividades. Se establecen plazos y tiempos.
- Presupuesto: estimación en costes de la implementación del plan de comunicación.

Se puede concluir de este capítulo que la comunicación es de suma importancia en todas las organizaciones y para llevar un control de la misma es de mucha utilidad realizar auditorías de comunicación e imagen, la misma que estudiara a la organización en todos sus ámbitos comunicacionales y proveerá a la misma soluciones efectivas a todos los problemas que se registren. Para dar el primer paso



de la Auditoría de comunicación e imagen para la Academia Almirante Nelson se realizó la investigación y recopilación de datos dentro de la misma.

## **CAPÍTULO III**

### **Metodología de Investigación**

#### **3.1.- Objetivo general**

Diagnosticar la situación comunicacional de los colaboradores de la Academia Almirante Nelson, por medio de una investigación cualitativa y cuantitativa.

#### **3.2.- Propósitos de la investigación**

- Determinar el nivel de conocimiento que tienen los colaboradores de la Academia Almirante Nelson sobre la identidad corporativa del colegio.
- Analizar la eficacia de las herramientas de comunicación interna en la Academia Almirante Nelson.
- Identificar la imagen que tienen los colaboradores de la Academia Almirante Nelson y su grado de pertenencia sobre la misma.

#### **3.3.- Tipos de investigación**

Para realizar la auditoría de comunicación e imagen a la Academia Almirante Nelson se tomaron en cuenta dos tipos de investigación detalladas a continuación.

##### **3.3.1.- Observación**

Tuvo como finalidad examinar en profundidad las características internas que la Academia Almirante Nelson presenta.

Se puede observar directamente el comportamiento de los colaboradores así también como sus actitudes. Permite también evidenciar el uso de las herramientas

de comunicación y los resultados de las mismas. Mediante la observación se pudo tener una idea clara de las fallas que se presentan en la comunicación del colegio.

### **3.3.2.- Descripción**

En la investigación descriptiva se busca especificar las características de la situación comunicacional de los colaboradores en la Academia Almirante Nelson. Mediante la recolección, descripción y análisis de datos sobre los colaboradores del colegio se llegará a un diagnóstico sobre la situación de la comunicación interna en el mismo.

### **3.4.- Métodos de investigación**

En el proceso de investigación se tomaron en cuenta los siguientes métodos para el desarrollo de la misma.

#### **3.4.1.- Inductivo**

Se empleó este método partiendo de lo particular a lo general por medio de la compilación de información, es decir, partiendo de la investigación que se realizó a los colaboradores de manera individual, se pudo llegar a un diagnóstico general de la situación comunicacional de la Academia Almirante Nelson.

#### **3.4.2.- Deductivo**

En la investigación deductiva se estudió a la Academia Almirante Nelson desde lo general hacia lo particular, es decir, se estudió al colegio desde lo global hacia cada una de las distintas áreas que conforman el mismo.

#### **3.4.3.- Analítico sintético**

Mediante este método se descompuso toda la información recopilada con las distintas técnicas empleadas en la investigación, para analizar cada una de ellas de manera separada y detallada, posteriormente con el análisis de ellas se compilan los

aspectos más importantes y determinantes para llegar con ello llegar a un diagnóstico de la situación actual de la comunicación dentro de la Academia Almirante Nelson.

### **3.5.- Fuentes de investigación**

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

#### **3.5.1.- Primarias**

Se aplicaron encuestas a todos los colaboradores de la Academia Almirante Nelson con el fin de conocer el estado actual de la comunicación en el colegio. Adicionalmente se realizaron entrevistas a directivos y jefes de áreas ya que la información y opiniones de los altos mandos son de mucha utilidad para el análisis respectivo.

#### **3.5.2.- Secundarias**

Se utilizaron para la recopilación de información informes y documentación existente tanto de la Academia Almirante Nelson como fuentes bibliográficas respecto a temas de auditorías de comunicación e imagen.

### **3.6.- Técnicas de investigación**

Para contar con datos cuantitativos y cualitativos significantes para la auditoría de comunicación se utilizaron las siguientes técnicas de investigación:

Técnica	Propósito	Público
Entrevista*	Recopilar información sobre el manejo de la comunicación y las herramientas utilizadas para el mismo en la Academia Almirante Nelson.	Directivos Jefes de área Coordinadores
Encuestas**	Cuantificar información sobre la comunicación del colegio.	Todos los colaboradores de la Academia Almirante Nelson.
Observación	Observar el comportamiento y/o actitudes de los colaboradores.	Todos los colaboradores de la Academia Almirante Nelson.

**Tabla #8**

\*Modelo de entrevista ver Anexo n°1

\*\*Modelo de encuesta ver Anexo n°2

### **3.7.- Población a investigar y muestra**

Muestra tipo censo.

Para la recopilación de información en la investigación se tomó en cuenta a todos los colaboradores de la Academia Almirante Nelson, el colegio cuenta con 103 empleados, los mismos que se dividen en:

- Personal administrativo: 10 personas.
- Personal académico: 86 personas.
- Personal médico: 1 persona.
- Personal de mantenimiento y limpieza: 6 personas.

### 3.8.- Tabulación e interpretación de resultados

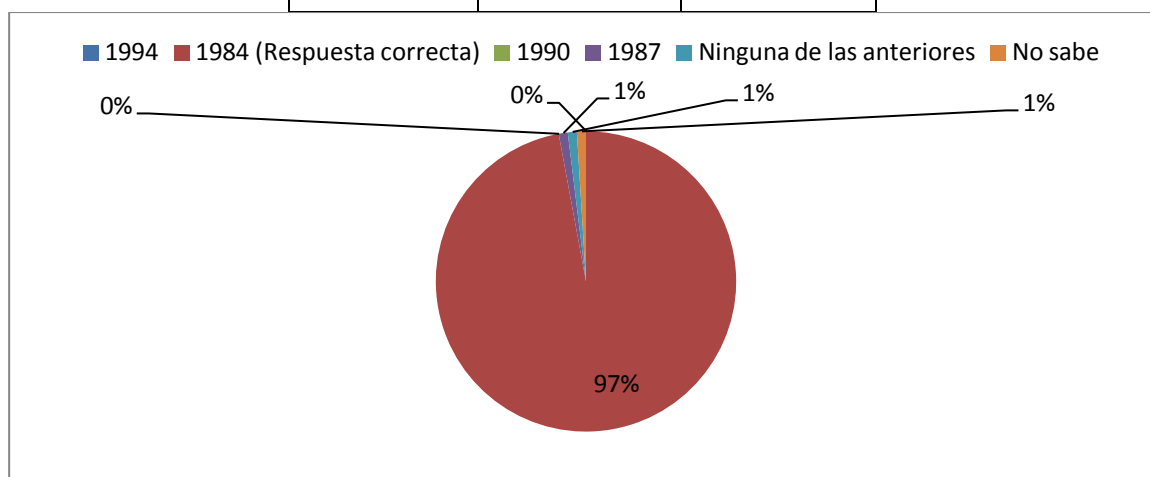
#### 3.8.1.- Análisis de la investigación cuantitativa – Encuestas

#### NIVEL DE CONOCIMIENTO

##### 1.- Sabe en qué año se fundó la academia Almirante Nelson?

Tabla #9

Opciones	Nº respuestas	Porcentaje
1994	0	0%
1984	100	97%
1990	0	0%
1987	1	1%
Ninguna	1	1%
No sabe	1	1%



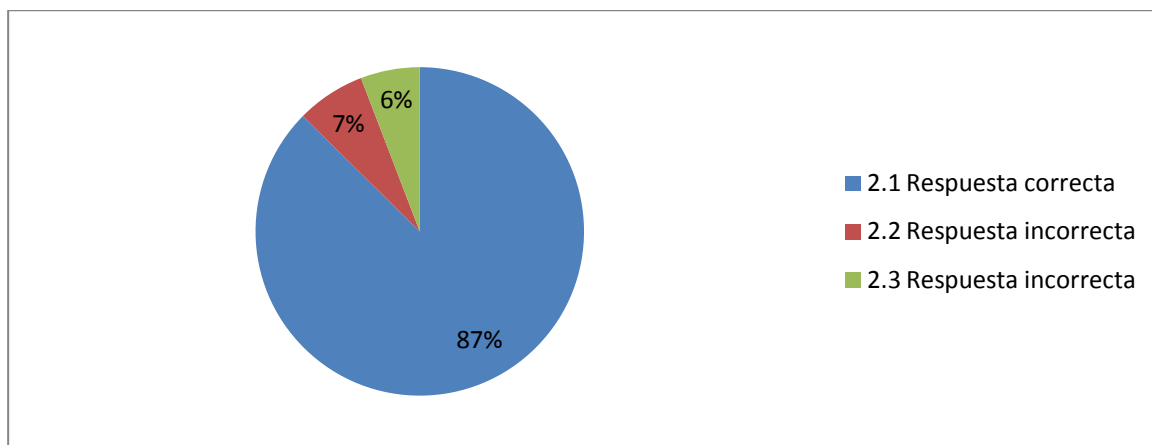
De un total de 103 colaboradores, 100 de ellos saben que la Academia Almirante Nelson fue fundada en el año de 1984, lo cual muestra que los colaboradores están

constantemente informados sobre este dato, en el logo del colegio está este dato por lo que esto ayuda a los colaboradores a recordarlo constantemente.

**2.- Señale cuál de estas misiones es la misión de la Academia Almirante Nelson**

Opciones	Nº respuestas	Porcentaje
Misión correcta	90	87%
Misión incorrecta	7	7%
Misión incorrecta	6	6%

**Tabla #10**

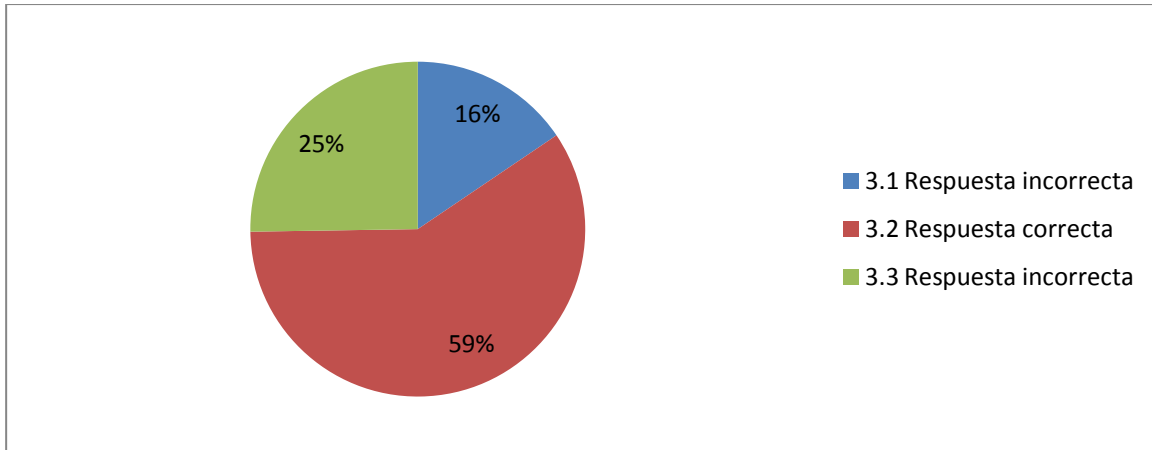


De un total de 103 colaboradores, 90 de ellos que equivale al 87% identificaron la misión del colegio, todas las aulas tienen en sus paredes exhibida la misión del colegio por lo que los colaboradores están en constante interacción con la misma lo cual les ayuda a recordarla o a tener una mayor probabilidad de reconocerla como pasó en el caso de esta pregunta.

**3.- Señale cuál de estas es la visión de la Academia Almirante Nelson**

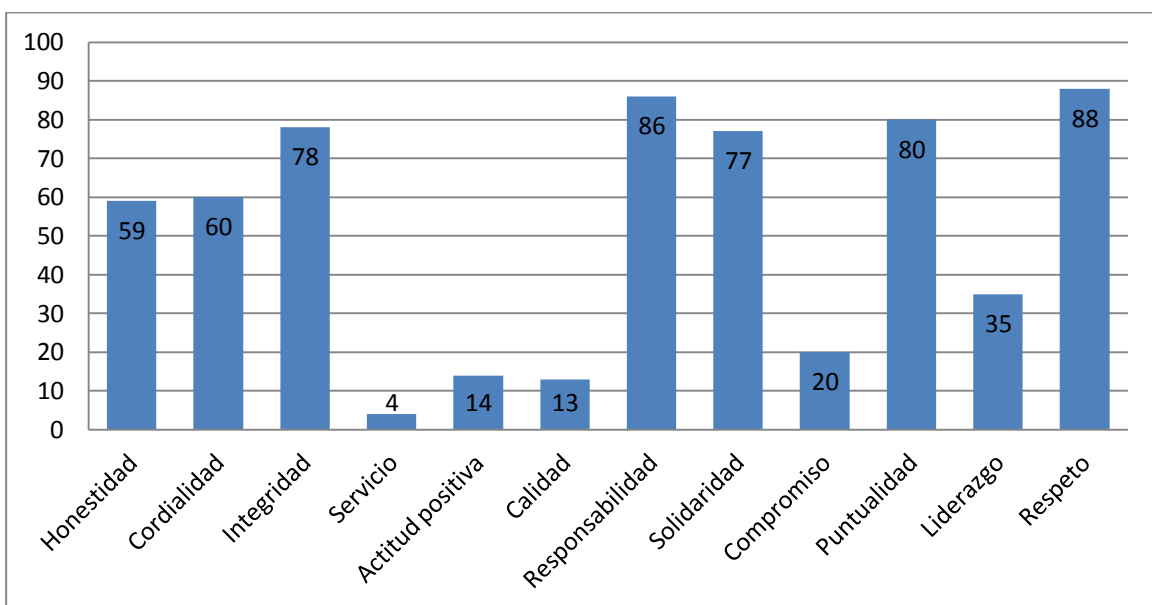
Opciones	Nº respuestas	Porcentaje
Visión correcta	16	16%
Visión incorrecta	61	59%
Visión incorrecta	26	25%

**Tabla #11**



En el caso de la visión la respuesta correcta ya no tiene un valor tan alto como en las dos preguntas anteriores, tan solo 61 colaboradores, es decir, el 59% señaló la respuesta correcta y esto puede deberse a que la visión no está presente en todas las aulas del colegio como sucede con la misión y el año en el cual se fundó el colegio por lo que esto se refleja en los resultados, sin embargo se puede decir que más de la mitad de los colaboradores conocen cual es la visión lo cual es positivo para el colegio, pero será necesario aumentar este valor.

**4.- De la siguiente lista de valores, ¿Cuáles pertenecen a la Academia Almirante Nelson?**

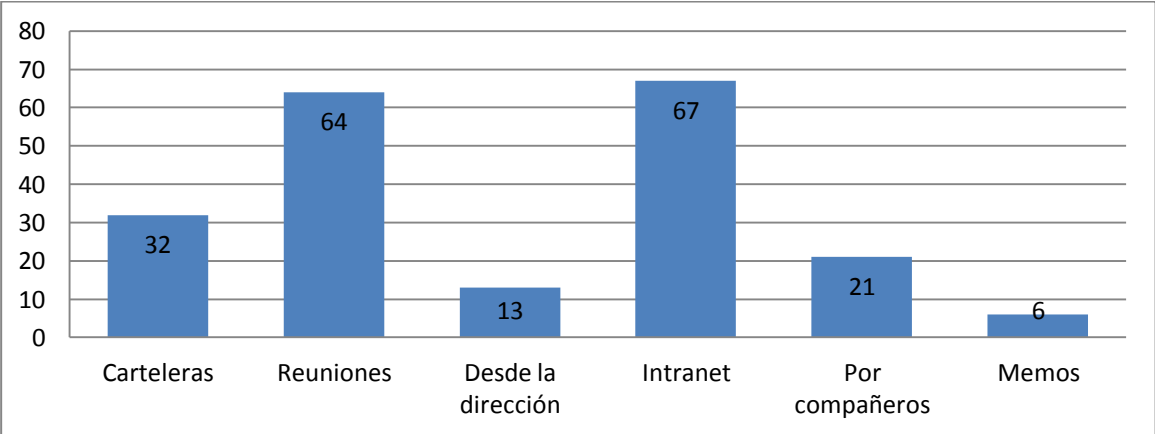




El colegio cuenta con 10 valores institucionales, en la presente pregunta se nombraron 7 de ellos y 5 que no pertenecen al colegio, como se puede ver en el gráfico existe una deferencia entre las barras, las barras con los valores más altos son las de respeto, responsabilidad ,puntualidad ,integridad, solidaridad, cordialidad y honestidad, y estos son los 7 valores que pertenecen al colegio por lo que se entiende que los colaboradores si están enterados de los valores en los que se basa el colegio. La academia cuenta con una campaña constante de valores en la cual todos los meses se trata un valor y este es ubicado en pancartas, botones, entre otras cosas por lo que los colaboradores están en constante interacción con los valores del colegio lo que ayuda a que los recuerden y se identifiquen con ellos.

**COMUINICACIÓN**

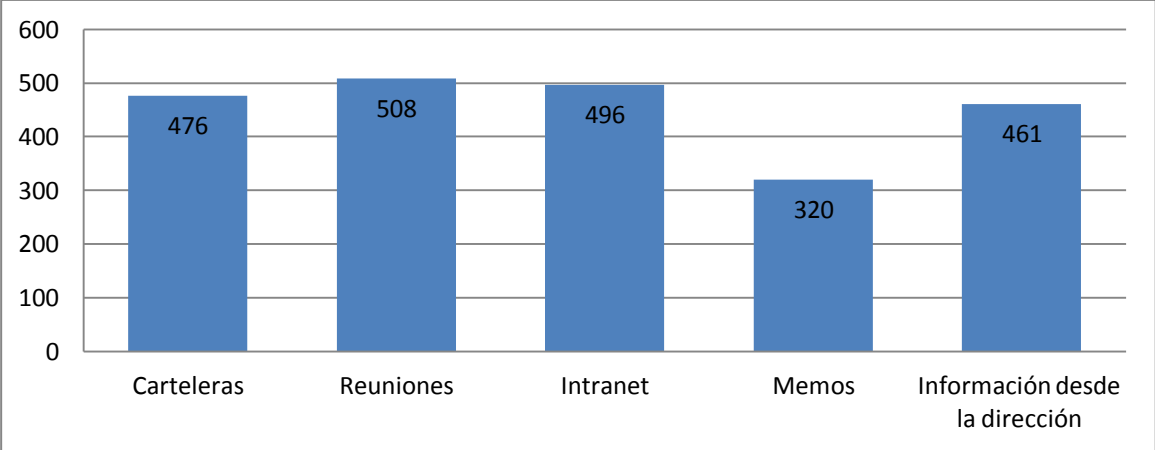
**5.- ¿Por cuál de estos medios de comunicación interna recibe información en la ANAN?**



Como se puede observar en el grafico la comunicación interna de la Academia Almirante Nelson se basa en su gran mayoría en las reuniones y el uso de un correo electrónico interno, adicionalmente a esto cuentan con una plataforma de chat la cual también es muy utilizada, por otro lado las carteleras también son utilizadas pero en una menor medida. La información desde la dirección y por compañeros es

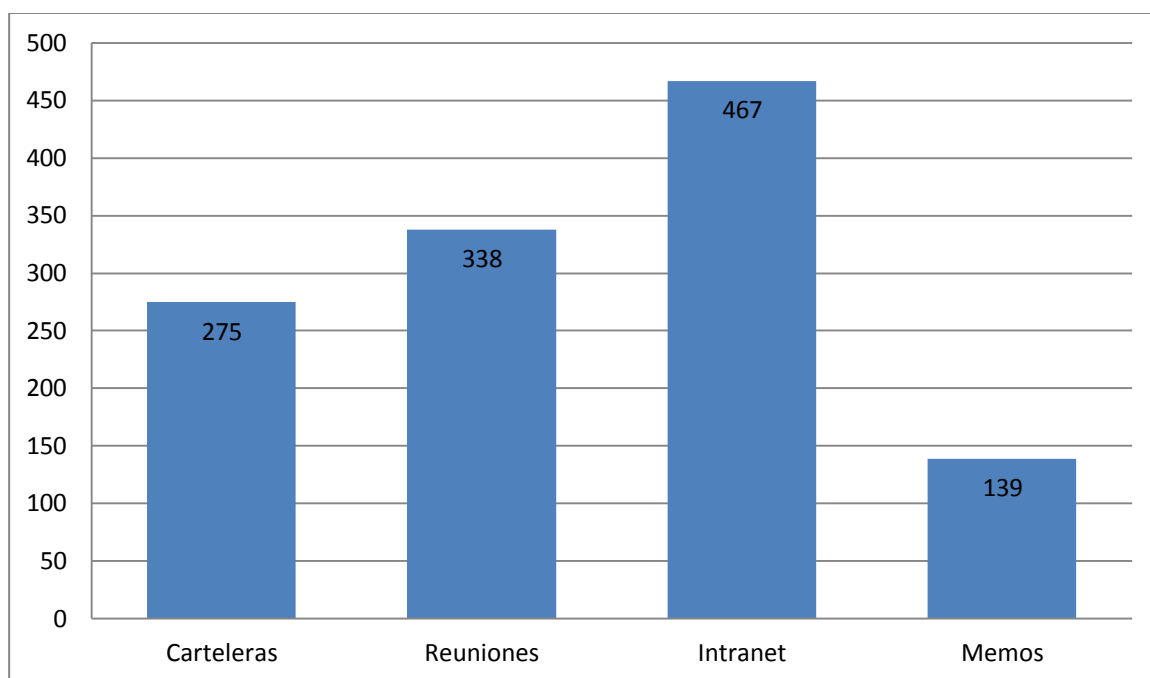
casi escasa al igual que la utilización de memos, siendo este último el menos conocido.

**6.- Califique la efectividad de las siguientes herramientas de comunicación dentro de la ANAN**



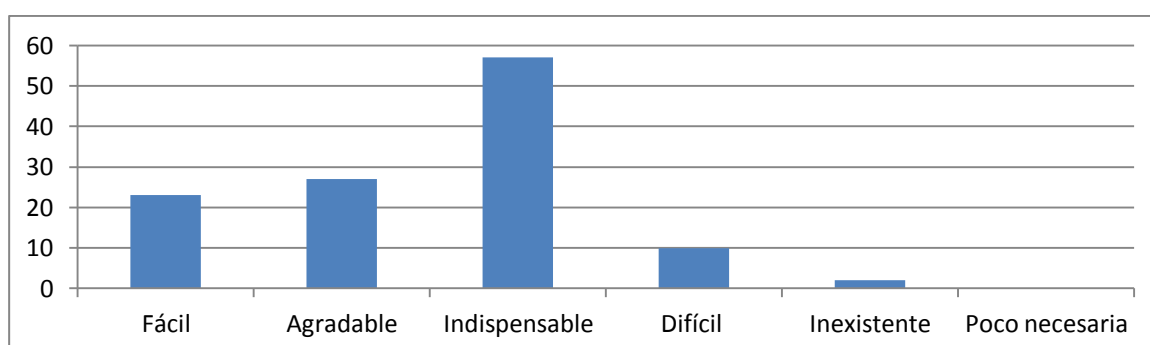
Considerando que la puntuación más alta para una herramienta sea considerada como muy buena es de 600 se podría decir que las herramientas están cercanas a la excelencia, como se puede observar todas las herramientas exceptuando los memos, tienen un porcentaje sobre los 450 puntos lo cual vendría a estar entre una calificación de regular a muy buena, las reuniones y el intranet que son las más utilizadas en el colegio son también las que según los colaboradores funcionan con más efectividad.

**7.- Señale para cada una de las siguientes herramientas, con qué frecuencia las utiliza:**



Como ya se ha venido observando en las preguntas anteriores las reuniones y el intranet son las herramientas más utilizadas y con más eficacia dentro del colegio, son embargo las carteleras también tienen cierto uso por lo que sería de gran importancia potenciar la utilización de éstas dentro del colegio.

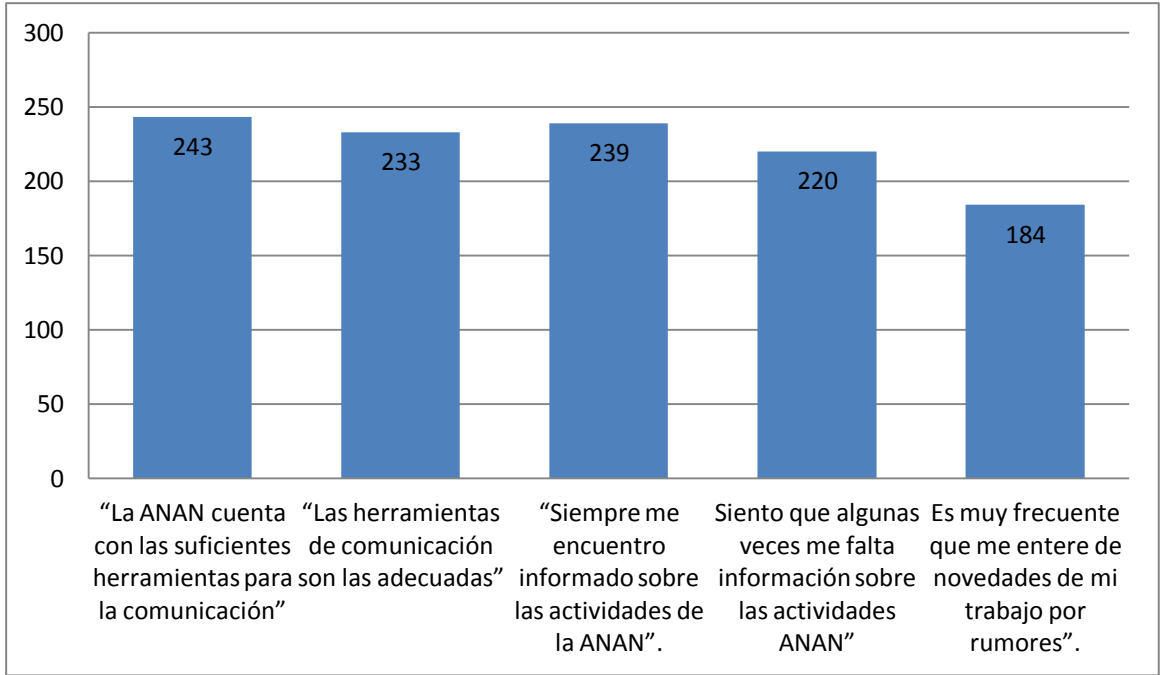
**8.- La comunicación dentro de la ANAN para usted es:**



Los colaboradores de la Academia Almirante Nelson están conscientes de que la comunicación dentro del colegio es de carácter indispensable, lo cual es favorable ya que nos indica que ellos están abiertos a la utilización de herramientas de

comunicación y a su utilización al estar de acuerdo en la importancia de la misma. Por otro lado también consideran que la comunicación interna del colegio es fácil y agradable, un muy bajo número de personas la considera difícil e inexistente. Ningún colaborador señaló que ésta es poco necesaria.

**9.- Indique marcando con una X su grado de acuerdo ante las siguientes afirmaciones:**

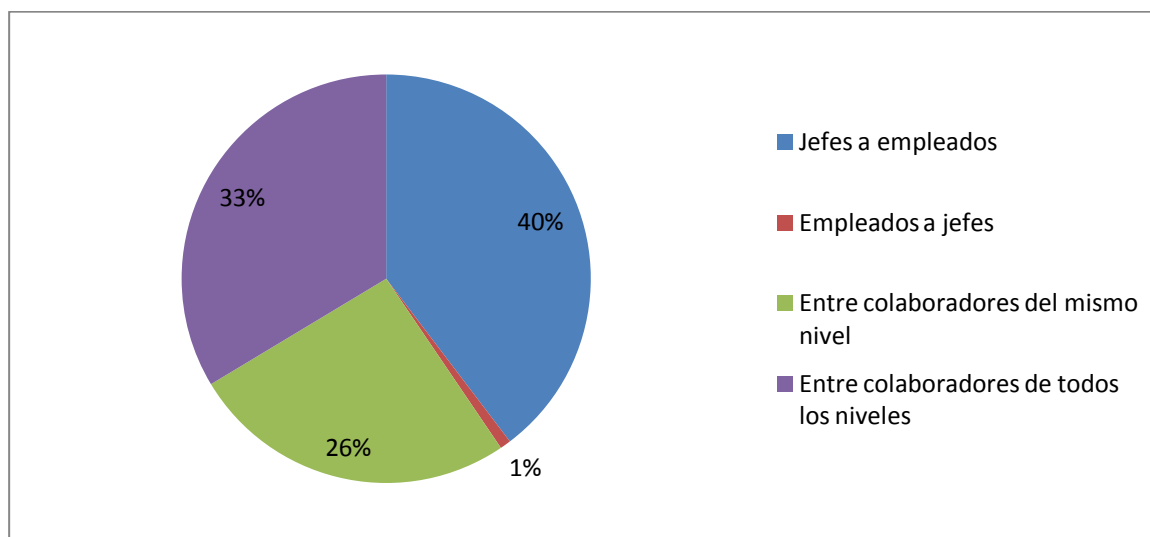


En el caso de esta pregunta el puntaje total para considerar que todos están de acuerdo con una de las afirmaciones es de 300 y en desacuerdo 100, por lo que podemos observar que todas las afirmaciones tienen más o menos el mismo grado de aceptación, es decir, los colaboradores están parcialmente de acuerdo con cada una de las afirmaciones presentadas, por otro lado se puede resaltar que la afirmación de información por rumores es medianamente baja lo cual es bueno para la ANAN. Se deduce entonces que los colaboradores no están completamente convencidos de contar con las suficientes herramientas de comunicación y que no se sienten completamente informados dentro del colegio.

**10.- En su opinión, ¿Cómo cree usted que se transmite la información dentro de la ANAN?**

Opciones	Nº respuestas	Porcentaje
Jefes a empleados	46	40%
Empleados a jefes	1	1%
Entre colaboradores del mismo nivel	30	26%
Entre colaboradores de todos los niveles	39	33%

**Tabla #12**

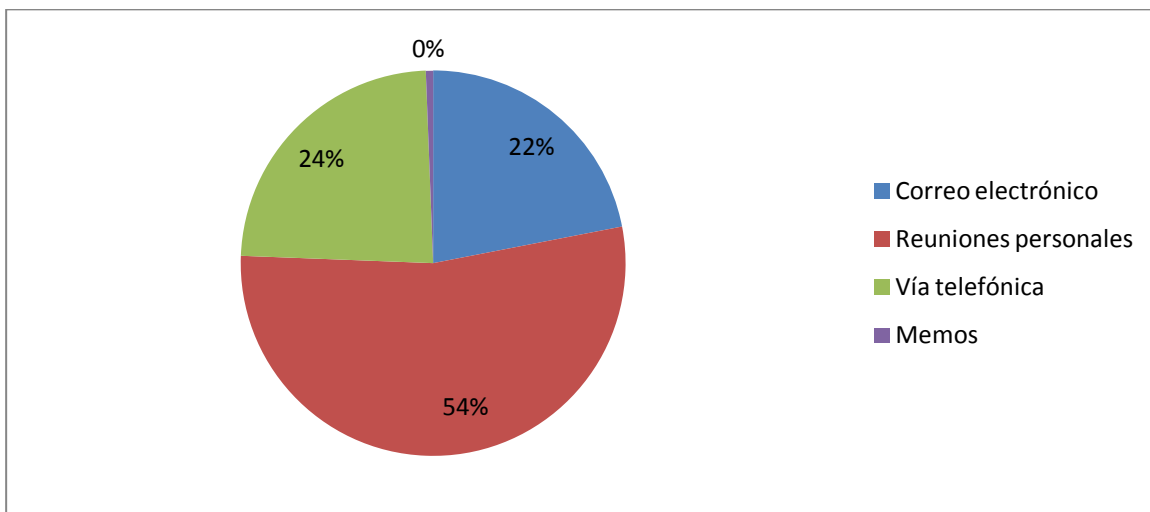


Los valores en esta pregunta son similares en todos los casos, exceptuando la comunicación de empleados a jefes lo que nos indica que la comunicación dentro de la ANAN es descendente, por otro lado un aspecto positivo a resaltar en esta pregunta es que existe comunicación tanto entre colaboradores del mismo nivel así también como entre colaboradores de todos los niveles, aunque este último es un poco más bajo que los otros dos está relativamente cerca por lo que debe ser considerado. Es necesario trabajar un poco en cuanto a la comunicación ascendente para así contar con una comunicación de 360° en todo el colegio.

**11.- Usted, ¿De qué manera se comunica con su jefe?**

Opciones	Nº respuestas	Porcentaje
Correo electrónico	36	22%
Reuniones personales	88	54%
Vía telefónica	39	24%
Memos	1	0%

**Tabla #13**

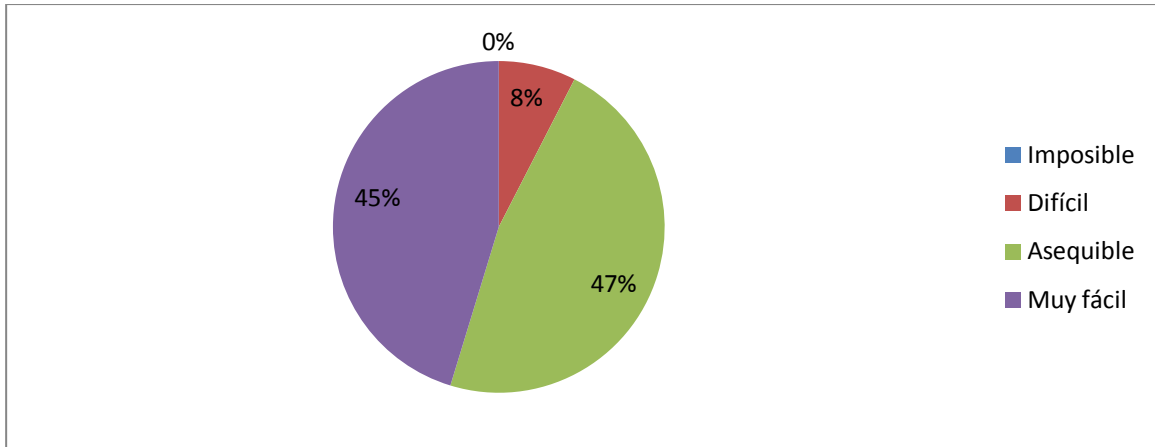


Según la información recopilada en esta pregunta podemos ver que la comunicación entre empleados y jefes dentro de la Academia Almirante Nelson se da en su gran mayoría por reuniones personales, lo que nos lleva a pensar que existe una relación de confianza entre lo que son medios y altos mandos con los colaboradores en general del colegio. El correo electrónico y vía telefónica también es un canal de comunicación utilizada en el colegio aunque en menor medida, por otro lado como ya se observó en preguntas anteriores los memos no son utilizados en el colegio.

**12.- Usted considera que comunicarse con su jefe es:**

Opciones	Nº respuestas	Porcentaje
Imposible	0	0%
Difícil	8	8%
Asequible	50	47%
Muy fácil	48	45%

**Tabla #14**

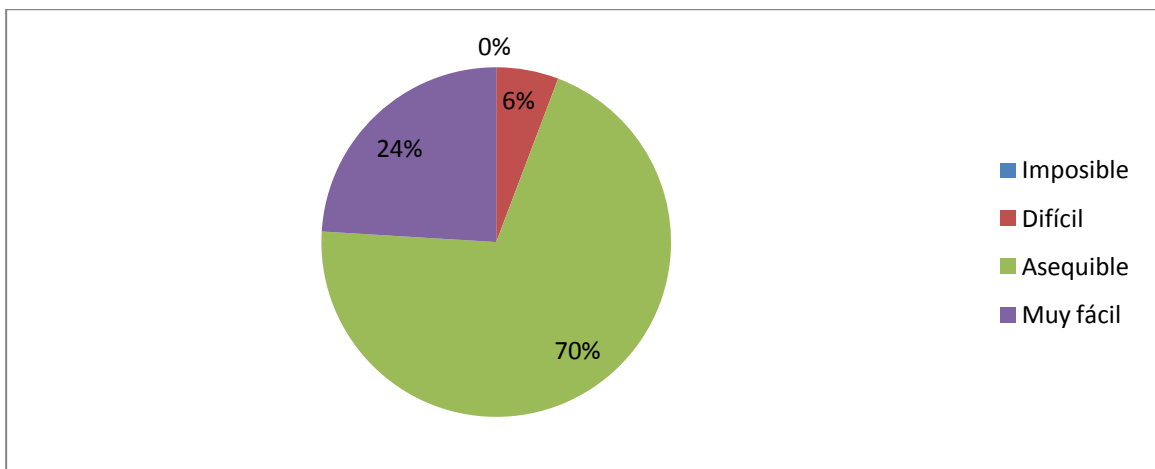


Confirmando el dato obtenido en la pregunta anterior, la comunicación entre los colaboradores con jefes es considerada como muy fácil y asequible dentro de la academia, tan solo el 8% de los empleados piensa que la comunicación con jefes es difícil así que se podría decir que en este aspecto la comunicación se encuentra muy bien.

**13.- Usted considera que comunicarse con otras áreas de su empresa es:**

Opciones	Nº respuestas	Porcentaje
Imposible	0	0%
Difícil	6	6%
Asequible	73	70%
Muy fácil	25	24%

**Tabla #15**

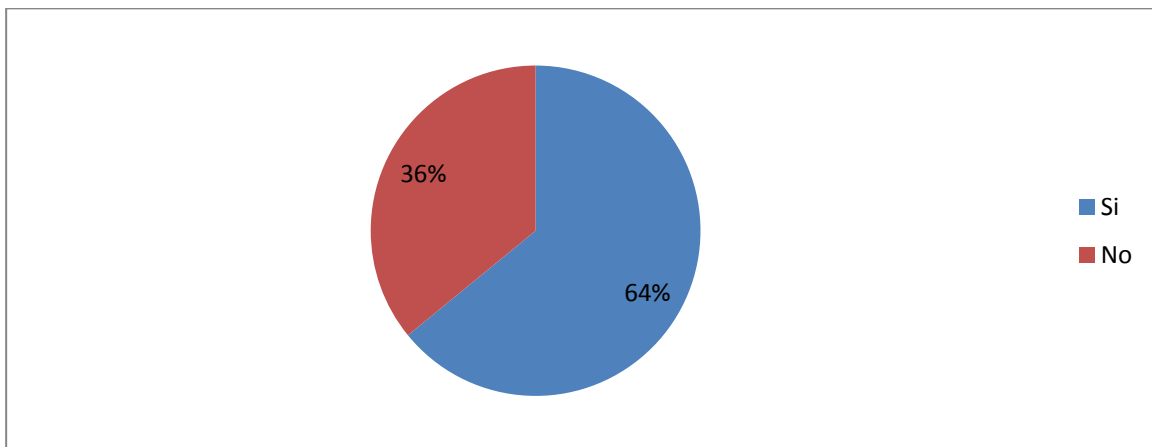


Al igual que la comunicación entre jefes y empleados, la comunicación entre colaboradores de las diferentes áreas es igual de asequible, aunque la comunicación entre áreas aun no es considerada como muy fácil el que ésta sea asequible ya es una buena señal de que con las estrategias necesarias se podrá llegar a que esta sea considerada como muy fácil. Tan solo el 6% de los empleados piensa que la comunicación con compañeros de otras áreas es difícil y nadie piensa que es imposible lo cual es positivo para el colegio.

**14.- ¿Considera que la comunicación dentro de la Academia Almirante Nelson funciona bien?**

Opciones	Nº respuestas	Porcentaje
Si	66	64%
No	37	36%

**Tabla #16**



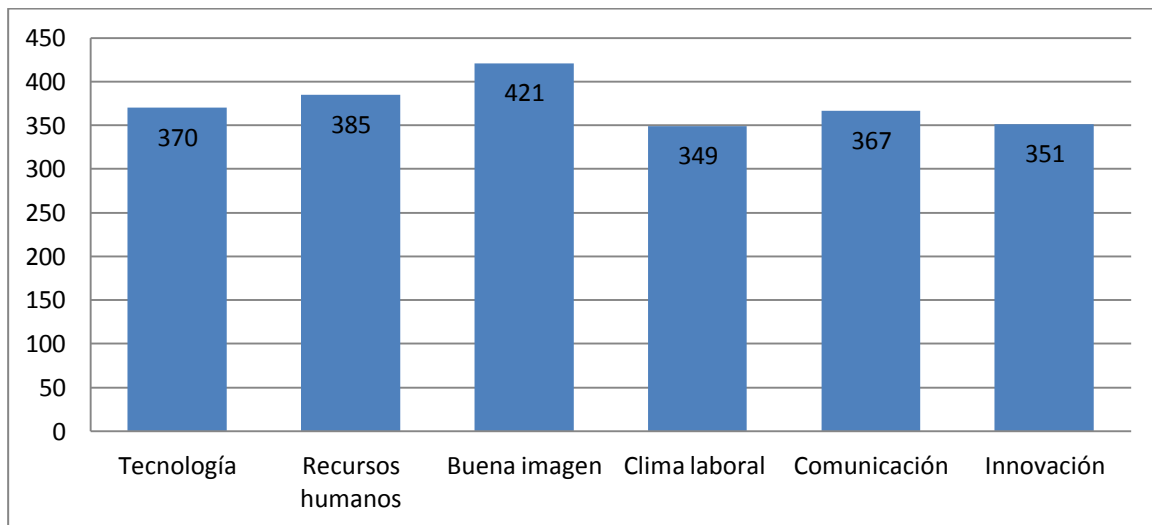
De un total de 103 colaboradores de la Academia Almirante Nelson, 66 de ellos piensan que la comunicación dentro del colegio funciona bien, dentro de los argumentos que cada uno puso ante su respuesta lo más nombrado fue que dentro del colegio existe mucha confianza entre todos los niveles y la mayoría del tiempo están siendo informados de las actividades que se realizan por lo que consideran que la comunicación es buena, por otra parte las personas que no creen que



funciona bien argumentan su respuesta diciendo que las herramientas de comunicación existentes no son utilizadas con propiedad.

## IMAGEN

**15.- Califique del 1 al 5, siendo 5 la calificación más alta y 1 la más baja, en qué grado considera que las siguientes son fortalezas de la ANAN**

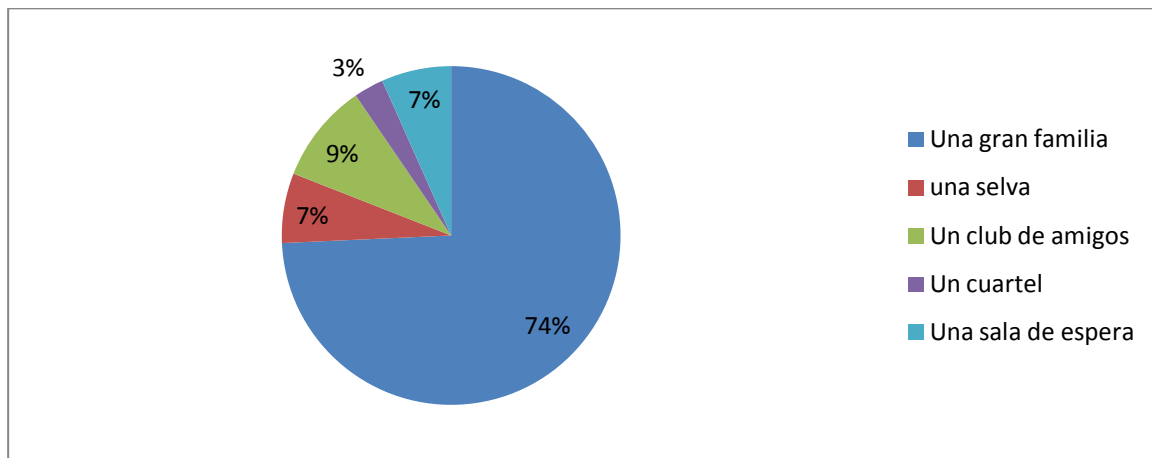


Tomando en cuenta que para esta pregunta el valor máximo por factor es de 500 y el valor mínimo es 100, se puede decir que todos los factores evaluados están muy cerca de ser considerados como una fortaleza para el ANAN, es importante reconocer que la buena imagen del colegio es considerado por los profesores la fortaleza con mayor puntaje, es decir que los empleados tienen una buena percepción del colegio en el que trabajan, también cabe destacar que la comunicación y el clima laboral tienen valores relativamente altos por lo que hay que trabajar en ellos pero no se encuentran lejos de lo deseado.

16.- Si tuviera que definir a la ANAN de una de las siguientes maneras, ¿Cuál elegiría?

Opciones	Nº respuestas	Porcentaje
Una gran familia	78	78%
Una selva	7	7%
Un club de amigos	10	9%
Un cuartel	3	3%
Una sala de espera	7	7%

**Tabla #17**

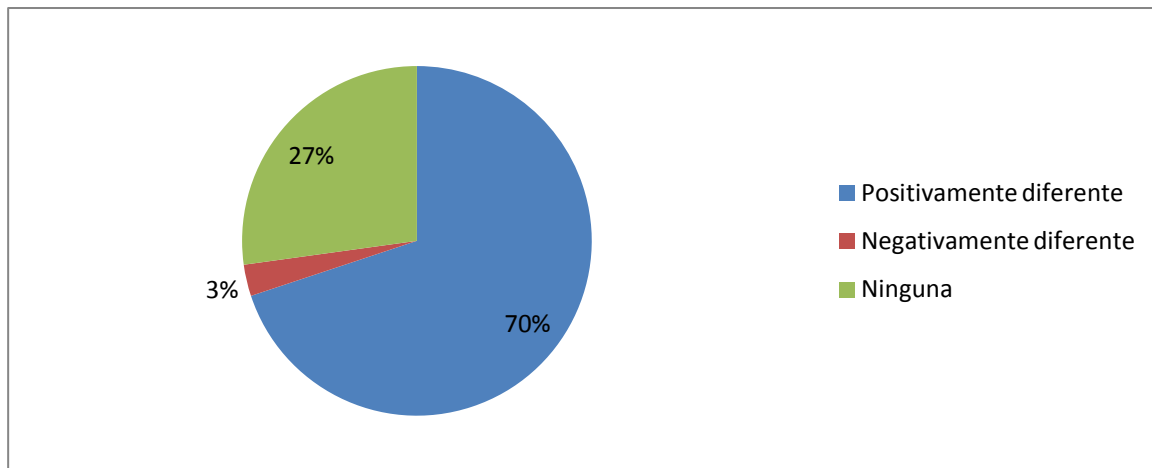


Positivamente para la Academia Almirante Nelson, 78 de los 103 empleados del colegio lo consideran al mismo como una gran familia, y argumentan en su mayoría su respuesta diciendo que existe respeto, todos comparten los mismos valores y objetivos, cuando necesitan apoyo lo encuentran ahí y eso solo pasa en una gran familia y consideran que tienen un buen ambiente laboral. Por otro lado hay algunas personas que no opinan eso porque piensan que no están completamente informados, hay necesidades que no son atendidas a tiempo.

**17.- Cree usted que la ANAN es positivamente o negativamente diferente a los colegios del sector?**

Opciones	Nº respuestas	Porcentaje
Positivamente diferente	72	70%
Negativamente diferente	3	3%
Ninguna	28	27%

**Tabla #18**

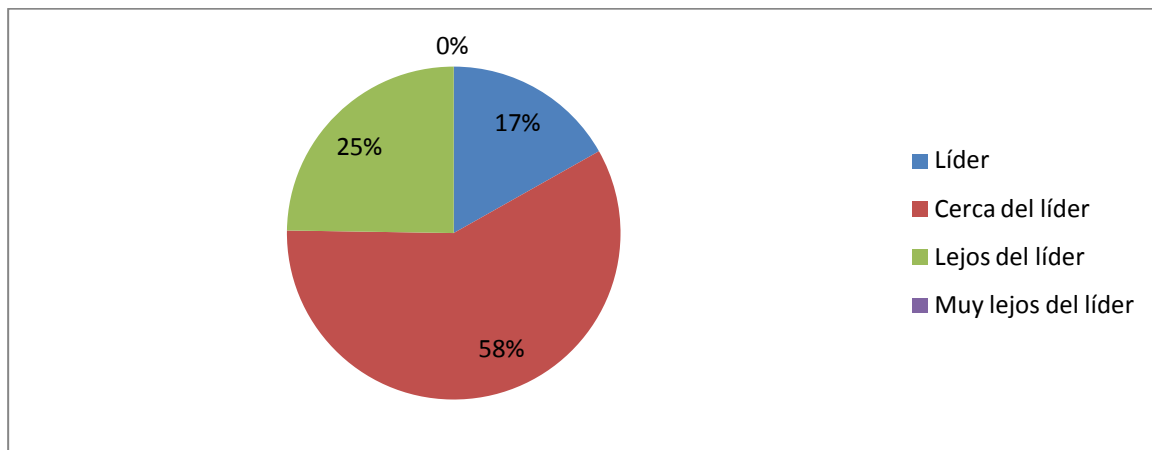


En esta pregunta podemos observar que el 70% de los colaboradores, es decir, 72 empleados creen que la Academia Almirante Nelson es positivamente diferente que los otros colegios del sector, y alguno de sus argumentos son que el nivel académico del colegio es bueno, tiene grandes fortalezas, se preocupa por sus estudiantes, existe mucha organización, entre otras. Por otro si bien fueron escasas las personas que piensan que el colegio es negativamente diferente, existe un porcentaje considerable que no opina al respecto lo cual nos puede indicar que la imagen del colegio le es indiferente, por lo que es de mucha importancia llegar a este grupo de personas para que empiece a preocuparse por la imagen de la institución en la cual están trabajando.

**18.- En relación con los colegios del sector, en qué posición cree que se encuentra la ANAN?**

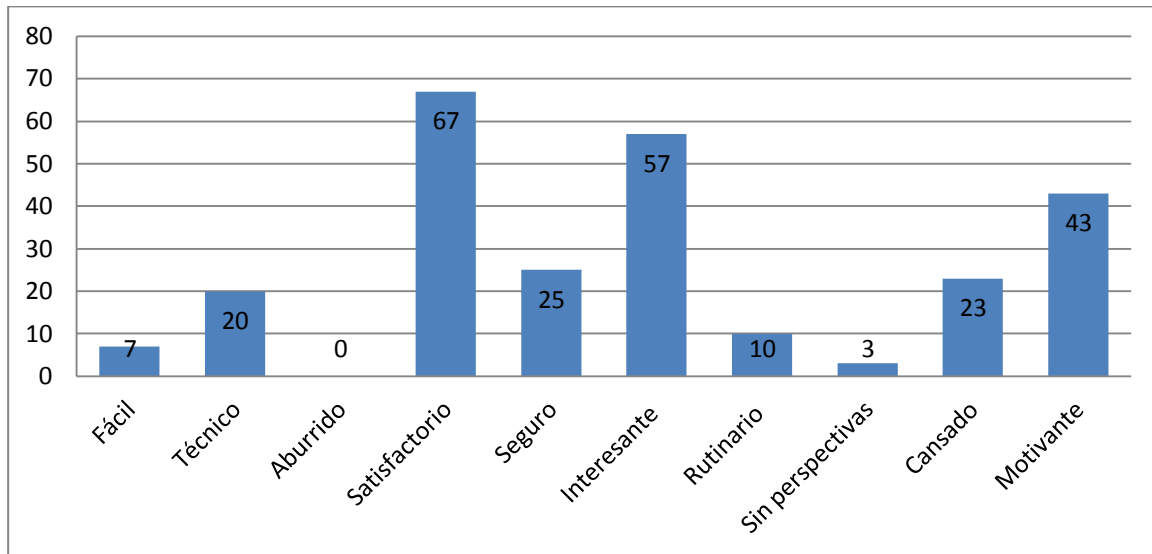
Opciones	Nº respuestas	Porcentaje
Líder	17	17%
Cerca del líder	59	58%
Lejos del líder	25	25%
Muy lejos del líder	0	0%

**Tabla #19**



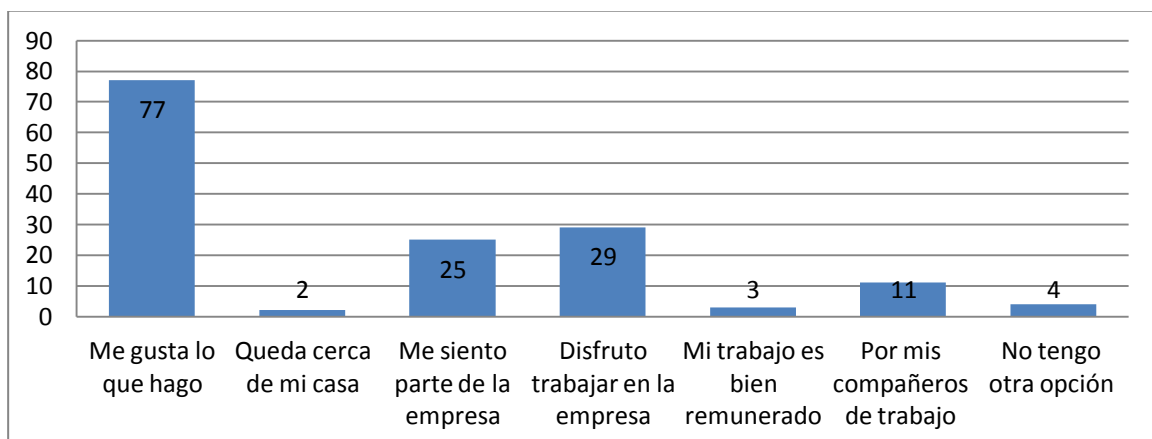
En relación con los colegios del sector, tan solo el 17% de los empleados de la Academia Almirante Nelson consideran que esta es el colegio líder, esto quiere decir que a pesar de que en su gran mayoría piensan que es positivamente diferente a los otros colegios no creen que es el líder, por lo que es necesario que sientan un grado de pertenencia más alto que los lleve a sentir a su colegio como el que lidera el sector. Pero por otro lado un gran porcentaje de empleados considera que el colegio está cerca del líder lo que nos lleva a pensar que es posible lograr el generar en ellos la imagen deseada. El 25% de los colaboradores piensa que el colegio está lejos de ser el líder, esta no es una cifra alta pero tampoco es tan baja como para ignorarla por lo que hay que tomarla en cuenta.

### 19.- Señale tres palabras que describan su trabajo:



Los colaboradores de la Academia Almirante Nelson en su mayoría consideran que su trabajo es satisfactorio, interesante y Motivante, siendo estas las 3 palabras más señaladas, aunque existe una diferencia considerable con el siguiente rango de respuestas en el cual están técnico, seguro y rutinario, es necesario tomar en cuenta que para algunos colaboradores están consideradas estas palabras de las cuales dos son negativas, por lo que sería recomendable buscar una mayor satisfacción, seguridad y motivación en el trabajo de los colaboradores para que estos valores bajen y existan mejores resultados.

### 20.- ¿Por qué trabaja en la ANAN?



En cuanto a porque los colaboradores trabajan en la Academia Almirante Nelson, en su gran mayoría los empleados dicen que lo hacen porque les gusta lo que hacen mas no porque disfruten de trabajar en la empresa, aunque si existe un porcentaje de personas que disfrutan trabajar en la empresa o se siente parte de la empresa, este no es tan alto como se espera por lo que hay que trabajar en esto, por otro lado hay que reconocer que es positivo saber que las personas están trabajando por gusto a lo que hacen y no porque se ven obligados a hacerlo o simplemente por la remuneración económica.

### **3.8.2.- Análisis de la investigación cualitativa – observación**

Para esta parte de la investigación en la Academia Almirante Nelson se realizó una observación de 4 días, del día martes 14 al viernes 17 de abril del presente año, en los cuales se analizaron aspectos como: herramientas de comunicación, comunicación interna, comportamiento de los colaboradores, uso de herramientas de comunicación, socialización de filosofía, entre otras.

A continuación un análisis de cada uno de los aspectos observados:

La Academia Almirante Nelson cuenta con algunas herramientas básicas de información, entre ellas están: carteleras, reuniones, intranet, memos, comunicación vía telefónica, chat interno.

En cuanto a las herramientas de comunicación, el colegio cuenta con carteleras en varias áreas del colegio como en la administración, rectorado, salas de profesores, dirección académica, inspección, entre otros lugares. Las carteleras están ubicadas en todas aquellas partes donde existe flujo de personal. Las carteleras cuentan con información básica como eventos, circulares, noticias, mensajes motivacionales, entre otros. A pesar de existir varias carteleras en todo el colegio no parece ser que

éstas reciben la atención necesaria o tal vez no están siendo actualizadas frecuentemente ya que en el tiempo en el cual se realizó la observación no pude apreciar la atención de los colaboradores hacia las mismas. En algunas partes del colegio se cuenta también con buzón de sugerencias. A continuación, algunas imágenes de las carteleras del colegio:



**Carteleras informativas**

En cuanto a la socialización de la filosofía del colegio, existen publicaciones sobre la misión y las políticas del colegio en absolutamente todas las aulas y espacios de la Academia Almirante Nelson por lo que los colaboradores están en constante interacción con esta información para que sea recordada. Por otro lado el colegio cuenta con 10 valores corporativos, los mismos que son utilizados en campañas mensuales, es decir, a cada mes del año lectivo se le ha designado un valor, por lo que durante todo el mes se habla sobre ese valor y se lo plasma en todo el colegio en las aulas, en patios, en botones, logrando con esto empapar tanto a los colaboradores como a los alumnos de los valores del colegio y lograr que los mismos se sientan identificados con ellos. A continuación, algunas imágenes de lo anteriormente nombrado:







### **Campaña mensual de valores**

Por último sobre el comportamiento de los colaboradores. La mayor parte de reuniones entre colaboradores se dan en las salas de profesores, aquí se puede sentir un ambiente de compañerismo entre todos los colaboradores, las salas de profesores son amplias y sin cubículos por lo que todos los profesores se encuentran en un área abierta, la misma que de una u otra forma les obliga a comunicarse entre ellos. Las salas de profesores están diseñadas una para primaria y otra para secundaria por lo que los profesores de todas las áreas se reúnen en un solo lugar. En el tiempo dedicado a observación se pudo verificar que la comunicación fluye en estos sitios de trabajo. Por otro lado están las instalaciones para el personal administrativo del colegio, el mismo que está dividido en dos pisos, en la parte de abajo están las áreas de colecturía y contaduría, en el piso de arriba están las oficinas de gerencia y administración del colegio. En la sección administrativa se puede ver que existe un ambiente muy ameno en el cual las personas de todos los rangos se comunican de manera espontánea y con mucha confianza por lo que se puede decir que en este sentido la comunicación está funcionando bien. A continuación, algunas imágenes de lo anteriormente nombrado:



**3.8.3.- Análisis de la investigación cualitativa – entrevistas**

Se realizaron entrevistas a altos mandos y jefes de coordinación dentro de la Academia Almirante Nelson, un total de 9 entrevistas\*.

**Lista de personas entrevistadas**

<b>Entrevistado</b>	<b>Cargo</b>
Ing. Luis Jaramillo	Presidente
Arturo Jaramillo	Gerente general
Dr. Hernán Muñoz	Rector

Joey Jalil	Coordinado Académico
Aida Criollo	Coordinadora Dobe
Inés Cárdenas	Coordinadora sección Secundaria
Sonia Buitrón	Coordinadora sección Primaria
María Angélica Moreno	Coordinadora Pre-escolar

**Tabla #20**

\*Entrevistas transcritas ver anexo nº3.

Las entrevistas realizadas a altos mandos y jefes de coordinación proveyeron información muy útil e interesante la misma que se analiza por partes.

Todos los entrevistados están de acuerdo en que la comunicación es de vital importancia para cualquier institución y para el correcto funcionamiento de la misma, sin embargo muchos coinciden en que en el colegio ésta no es tomada con la importancia que se debería. Existen muchas ocasiones en las que aún no se logra que todo el personal se entere de actividades o noticias y esto hace que la comunicación no fluya al 100%. Todos están conscientes de que una mejora en comunicación generará un cambio positivo tanto en su trabajo individual como en el desempeño de la academia en general.

En cuanto al funcionamiento de la comunicación interna todos coinciden en que se realizan reuniones semanales en las cuales se tratan todos los temas pendientes del momento, esta reunión se la hace entre los altos mandos y jefes de coordinación, después de la reunión son los jefes los encargados de transmitir esta información a sus empleados, sin embargo ésta no siempre llega a ellos lo cual desemboca en un malestar general de los colaboradores al no sentirse completamente informados. Otro problema que se nombró bastante es que existen muchas contra órdenes, es

decir, alguien dice algo y al momento otra persona lo contradice o da una orden contraria por lo que creen que es necesario que exista una sola persona que informe las órdenes para que no exista este problema. Por otro lado también dentro del funcionamiento de la comunicación interna los entrevistados nombran el uso del intranet el cual según sus testimonios funciona muy bien, cuentan también con chat interno, carteleras y memos, aunque estos dos últimos no son tomados en cuenta por muchos.

La comunicación entre departamentos aparentemente funciona muy bien, todos coinciden en que a pesar de que cada área maneja su propia dinámica el momento de hacer actividades en conjunto, todos trabajan como un equipo, es decir, si existe comunicación entre todos los departamentos del colegio. Cada área tiene su jefe y los jefes de todas estas áreas están también todo el tiempo comunicados. Ahora, en cuanto a la comunicación con altos mandos todos coinciden en que es muy asequible, la academia mantiene una política de puertas abiertas por lo que cualquier persona puede acercarse al edificio administrativo y solicitar hablar con uno de los jefes y éste estará siempre abierto a dudas y a hablar con cualquier colaborador que lo necesite. Incluso hay situaciones en las cuales si en algún momento se encuentran en alguna parte del colegio existe la confianza para acercarse a ellos y hablar abiertamente.

Las herramientas de comunicación empleadas internamente en la Academia Almirante Nelson son bien conocidas por todos, el problema está en que no se les da la importancia necesaria, muchas veces los colaboradores no cuentan con el tiempo para usarlas correctamente, y otro problema que se nombra mucho es que no existe compromiso por parte de los empleados, por lo que podrían implementarse las más efectivas herramientas de comunicación con la más alta tecnología pero

mientras no exista un compromiso por parte del personal la comunicación no va a funcionar de todos modos.

Respecto a la filosofía del colegio se menciona que al principio de cada año escolar se realiza una inducción al personal, en esta inducción se enseña tanto a colaboradores nuevos como a antiguos todo sobre la academia, se les empapa sobre misión, visión, valores, políticas y todo lo que respecta al colegio, adicionalmente de esto se les entrega también un CD donde pueden encontrar toda esta información para que puedan revisarla en otro momento de ser necesario. El problema está en que al momento la academia cuenta con una alta rotación de personal lo que hace que todo el tiempo se están incorporando al colegio colaboradores nuevos y por falta de tiempo u otras razones a estos nuevas personas ya no se les hace la inducción necesaria y esto desemboca en el desconocimiento de la filosofía del colegio por parte de estas personas.

En referencia al grado de pertenencia que tienen los colaboradores de la Academia Almirante Nelson podemos ver grandes falencias, si se habla de los altos mandos, jefes de coordinación y los colaboradores que llevan varios años trabajando en el colegio se puede apreciar que ellos tienen un alto grado de pertenencia con el colegio y siguen trabajando ahí sin importar lo que pase, pero esto no sucede con todos los colaboradores como se esperaría, el problema es que como se nombró anteriormente existe una gran rotación de personal por lo que hay un gran porcentaje de empleados que son nuevos y al ser nuevos ellos no han desarrollado pertenencia hacia el colegio y el resultado de esto es que la competencia les ofrece 50 dólares más de lo que están ganando en la ANAN y ellos no lo piensan dos veces y renuncian al colegio.

Los entrevistados están todos de acuerdo en que en cuanto a debilidades y fortalezas del colegio, en este momento son muchas más las fortalezas que se pueden nombrar, entre ellas nombraron cosas como un buen nivel académico, es un colegio de trayectoria, es un colegio conocido, mantienen sus valores ante todo, los alumnos le tienen mucho cariño al colegio y su amplia infraestructura. En cuanto a debilidades todos consideran que las falencias en comunicación actuales están afectando a la comunicación interna del colegio por lo que están muy interesados en cambiar eso, por otro lado una debilidad también nombrada por muchos es la falta de compromiso que existe por los profesores nuevos. También se nombra mucho que existen problemas en cuanto al nivel de inglés del colegio.

### **3.9.- Conclusiones de la investigación**

Con base en la información recopilada con las técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa anteriormente nombradas se llegó a las siguientes conclusiones:

- En cuanto al nivel de conocimiento que tienen los colaboradores de la Academia Almirante Nelson se puede decir que ellos tienen un alto conocimiento de esto debido a que en todas las aulas esta exhibidas la misión y las políticas del colegio, sin embargo la visión no lo está por lo que existe un nivel más bajo de conocimiento en este último punto. La ANAN tiene campañas mensuales en las cuales se tratan todos los valores institucionales porque de esto también están enterados todo el tiempo los empleados. A pesar de todo esto los altos mandos no creen que ellos se encuentren completamente informados de la filosofía del colegio ya que si bien se les hace una inducción al inicio del año, la rotación de personal hace que todos

los nuevos colaboradores se pierdan de esta inducción y por ende no se encuentren informados.

- Todos conocen las herramientas de comunicación que el colegio maneja, sin embargo no todos las utilizan de la manera que deberían ni le dan la importancia necesaria, por lo que es necesario instruir al personal tanto en la utilización de las herramientas de comunicación existentes como de su importancia. A pesar de haber variedad de herramientas de comunicación no todas son utilizadas con la misma frecuencia por lo que sería importante dar a todas las herramientas la misma recurrencia ya que esto podría ayudar a que haya un mejor flujo de comunicación.
- La imagen del colegio para los colaboradores varía mucho de uno a otro, se puede decir que aquellos que llevan un largo tiempo trabajando en el colegio tienen un grado de pertenencia mucho más alto y ven a la academia de otra manera de la que lo hacen los colaboradores con poco tiempo de servicio al colegio, el problema es que al momento el colegio tiene una rotación de personal muy grande por lo que un alto número de colaboradores están poco tiempo en el colegio y aún no han llegado a desarrollar esa pertenencia al colegio que las personas con muchos años tienen, al no tener pertenencia con el colegio esto hace que no sientan un compromiso con el colegio lo cual como resultado da que tampoco se comprometan en mantenerse informados ni comunicarse con el resto de colaboradores. A pesar de este problema la mayoría de empleados consideran a la academia como una gran familia, es decir que están conscientes de lo que el colegio es en esencia, lo que les falta es sentirse parte de esa familia para generar compromiso y con esto vendrá la pertenencia.

## CAPÍTULO IV

### Modelo de auditoría de comunicación e imagen

#### 4.1.- Valoración por deméritos de la Auditoría de comunicación e imagen por áreas

Para el respectivo análisis de información se hizo una valoración por deméritos de cada área evaluada en la Academia Almirante Nelson, dicha valoración que consiste en asignar un número determinado de deméritos a las distintas áreas o temas de la auditoría. Este demérito será el que exprese los incumplimientos en cierto grado o la falta de aquellos que deberían existir. Los deméritos actúan restando puntuación.

##### 4.1.1.- Nivel de conocimiento

Ítem	Descripción	Deméritos simples	Frecuencia	Deméritos absolutos
1	Año de fundación	0	3	0
2	Misión	0	13	0
3	Visión	3	87	261
4	Valores	0	4	0
<b>Total</b>				<b>261</b>

**Tabla #21**

Los valores asignados en esta calificación se basaron en los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa, la misma que para este caso demostró que: existe un alto conocimiento sobre la fecha en la cual fue fundada la ANAN, los colaboradores tienen un alto grado de conocimiento de la misión, pero este no es total. La visión al no estar publicada en la institución registra un conocimiento medio de la misma por parte de los colaboradores y finalmente los valores corporativos son



reconocidos por los colaboradores pero no en el grado en el que deberían considerando que tienen campañas mensuales de valores.

**Cuantificación:**

$$4 \times 103 = 412$$

$$412 \times 2 = 824$$

$$824 - 261 = 563$$

$$563 / 824 = 0,68$$

$$0,68 \times 100 = 68\%$$

**IC= 68% de cumplimiento.**

Los colaboradores de la Academia Almirante Nelson se encuentran bien informados sobre la filosofía del colegio, sin embargo aún hay mucho desconocimiento sobre la visión y en un mínimo grado sobre los valores corporativos.

**4.1.2.- Herramientas de comunicación**

Ítem	Descripción	Deméritos simples	Frecuencia	Deméritos absolutos
1	Medios internos	1	55	55
2	Efectividad de herramientas	0	103	0
3	Frecuencia de uso de herramientas	0	103	0
4	Satisfacción comunicación	0	100	0
5	Asequibilidad comunicación	1	50	50
6	Direccionalidad comunicación	0	1	0
7	Comunicación descendente	0	88	0

<b>8</b>	Calidad comunicación descendente	1	50	50
<b>9</b>	Comunicación horizontal	1	73	73
<b>10</b>	Comunicación grupal	1	66	66
			<b>Total</b>	<b>294</b>

**Tabla #22**

Los valores asignados en esta calificación se basaron en los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa, la misma que para este caso demostró que: un número considerable de colaboradores consideran que las herramientas de comunicación utilizadas internamente en la ANAN son efectivas, pero existen colaboradores que no lo consideran así. A pesar de contar con las herramientas suficientes para tener una comunicación eficaz esto no está sucediendo ya que algunas de estas herramientas no están siendo utilizadas, se tiene una buena percepción de la comunicación dentro del colegio pero aún no se cree que es excelente. A pesar de contar con áreas de reuniones abiertas para los colaboradores no existe una comunicación completa interdepartamental como se espera, por otro lado la comunicación con altos mandos es asequible.

**Cuantificación:**

$$10 \times 103 = 1030$$

$$1030 \times 2 = 2060$$

$$2060 - 294 = 1766$$

$$1766 / 2060 = 0,85$$

$$0,85 \times 100 = 85\%$$

**IC= 85% de cumplimiento.**

La de las herramientas de comunicación internas de la Academia Almirante Nelson es buena, sin embargo hay herramientas que no son utilizadas de manera correcta y otras que son menos utilizadas.

#### **4.1.3.- Imagen y grado de pertenencia**

<b>Ítem</b>	<b>Descripción</b>	<b>Deméritos simples</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Deméritos absolutos</b>
<b>1</b>	Fortalezas de la ANAN	1	103	103
<b>2</b>	Percepción de la ANAN	1	78	78
<b>3</b>	Imagen interna	1	72	72
<b>4</b>	Posicionamiento ANAN	1	59	59
<b>5</b>	Satisfacción laboral	2	75	150
<b>6</b>	Sentido de pertenencia	1	77	77
<b>Total</b>				<b>539</b>

**Tabla #23**

Los valores asignados en esta calificación se basaron en los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa, la misma que para este caso demostró que: los colaboradores de la ANAN tienen una buena imagen de su establecimiento de trabajo ya que reconocen fortalezas en ella, sin embargo esto no es a nivel general. Tanto interna como externamente los colaboradores no consideran que el colegio está funcionando de la mejor manera ni que sea el mejor en lo que hace, a pesar de que en su mayoría se sienten conformes con su trabajo apenas tienen una oportunidad de cambio los colaboradores no piensan dos veces en dejar la ANAN.

**Cuantificación:**

$$6 \times 103 = 618$$

$$618 \times 2 = 1236$$

$$1236 - 539 = 697$$

$$697 / 1236 = 0,56$$

$$0,56 \times 100 = 56\%$$

**IC= 56% de cumplimiento.**

Como se puede observar esta área es la que menor porcentaje de cumplimiento presenta, un buen número los colaboradores de la Academia Almirante Nelson tienen una buena imagen del colegio, sin embargo este número no es suficiente para tener un porcentaje deseable. Existe un poco de problemas con el grado de identificación de los colaboradores, en su mayoría los recién incorporados.

### 4.3.- Valoración total

Con los resultados obtenidos en la valoración por áreas, se realizó una valoración total.

Área	# de ítems	Deméritos absolutos	Porcentaje	Calificación	Interpretación
Nivel de conocimiento	4	261	68%	Aceptable	Cumple los requisitos con sistemas y resultados aceptables.
Comunicación	10	294	85%	Bueno	Cumple con los requisitos pero es recomendable instaurar mejoras.
Imagen y pertenencia	6	539	56%	Aceptable	Cumple con los requisitos pero es indispensable mejorar los resultados.
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>1094</b>	<b>73%</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Cumple con los requisitos con resultados aceptables, sin embargo hace falta mejorar procesos.</b>

Tabla #24

#### 4.2.- Diagnóstico global de auditoría

La situación actual de la comunicación interna de los colaboradores de la Academia Almirante Nelson se expresa a través de un diagrama causa – efecto presentado a continuación:

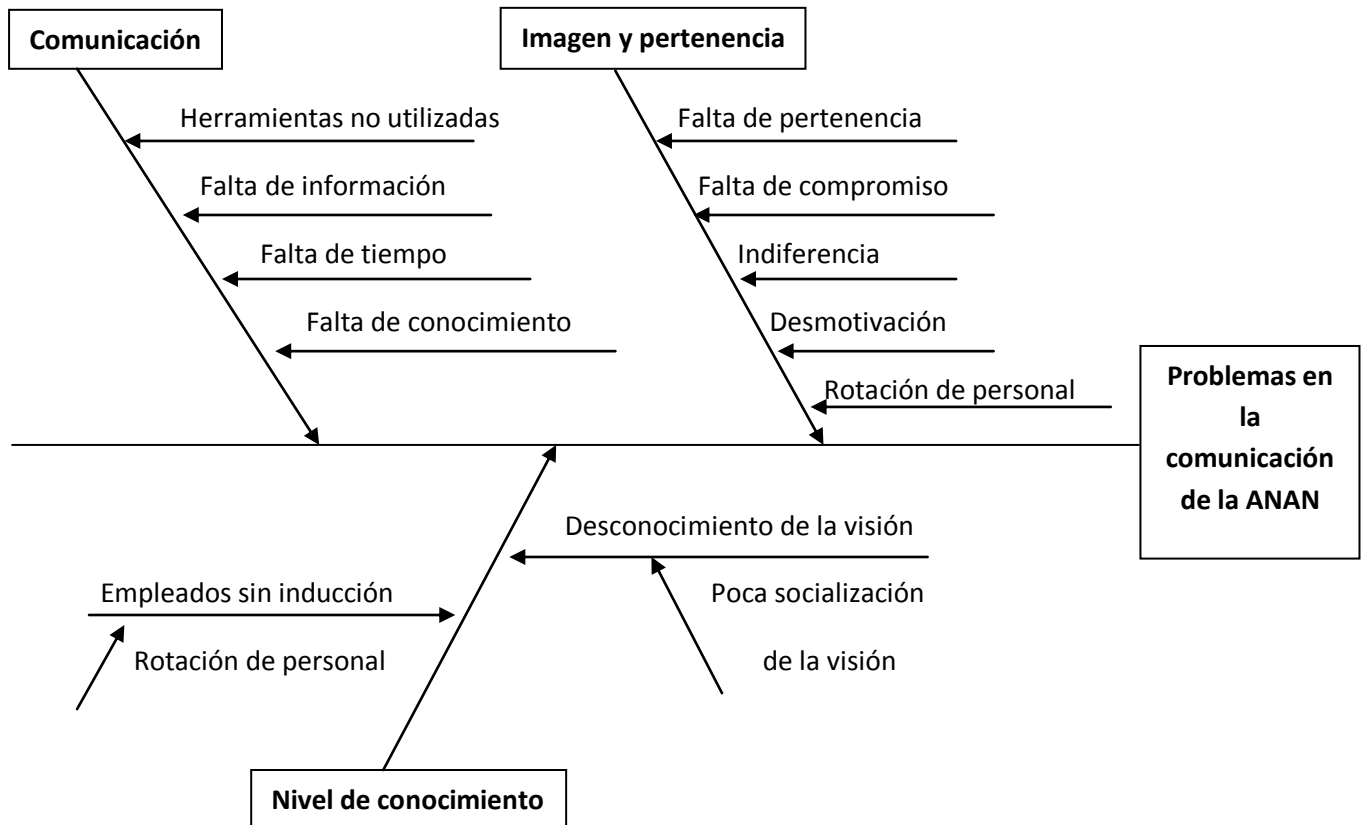


Gráfico #2

Fueron tres los aspectos que se analizaron dentro de la Academia Almirante Nelson, los mismos que fueron: el nivel de conocimiento que tienen los colaboradores sobre la filosofía del colegio, la eficacia de las herramientas de comunicación interna y el grado de identificación e imagen que tienen los empleados del colegio.

En la actualidad los colaboradores de la Academia Almirante Nelson se encuentran en una gran mayoría informados sobre la filosofía del colegio gracias a que en todas las aulas hay publicaciones de la misma y al inicio de cada año lectivo se les hace

una inducción donde se topa este tema, sin embargo en el caso específico de la visión, ésta no es tan conocida y esto se debe a que por políticas administrativas la visión no es socializada con el personal, por otro lado el bajo grado de desconocimiento se debe a que existe una gran rotación de personal y todos los colaboradores que se incorporan a la institución cuando ya ha empezado el año lectivo no reciben la debida inducción por lo que no se enteran de la misma manera que el resto de empleados sobre algunas cosas del colegio.

En cuanto a la eficacia de las herramientas de comunicación dentro de la academia, internamente se utilizan cinco herramientas básicas: intranet, reuniones, carteleras, memos, vía telefónica y la información desde la dirección, a pesar de que se cuenta con todas estas herramientas no todas son utilizadas con la misma frecuencia ni tomadas con la misma importancia. El intranet es la más manejada ya que a través de correos electrónicos se mantiene la información, este sistema interno también cuenta con un chat institucional pero éste funciona solamente para altos y medios mandos. La siguiente herramienta más utilizada son las reuniones las mismas que se realizan semanalmente con distintos propósitos, sin embargo hay varios criterios que opinan que debería haber mayor transparencia en la información transmitida en las reuniones de Dirección Académica, si bien hay temas delicados que son confidenciales de altos mandos, hay otros temas de importancia que si se pueden socializar con todo el personal. Por otro lado esto no ocurre en la misma frecuencia con las carteleras y los memos por lo que es necesario dar más utilidad y protagonismo a estas herramientas también.

El último aspecto analizado de la comunicación interna de la Academia Almirante Nelson fue la imagen que tienen los colaboradores sobre el colegio y el grado de pertenencia con el mismo. El mayor problema encontrado en este aspecto de la

comunicación fue la falta de compromiso y pertenecía que existe por los colaboradores, si bien esto no es a nivel general, si existe un número significativo de personas que no tienen un grado alto de pertenencia como se espera y esto se debe a que en la actualidad el colegio está pasando por un momento con una alta rotación de personal debido a que tanto la competencia como unidades educativas del sector publico ofrece a los colaboradores, en su mayoría profesores, un sueldo un poco más alto y ellos inmediatamente aceptan la oferta y dejan su trabajo en la ANAN, dejando como resultado que los colaboradores duren muy poco tiempo en el colegio y no lleguen a generar un cariño y pertenencia hacia el mismo, por otro lado su falta de compromiso hace que no laboren de la manera que deberían afectando así a la comunicación interna entre otras cosas.



## **CAPÍTULO V**

### **Plan de comunicación interno**

La situación comunicacional actual de la Academia Almirante Nelson registra algunas falencias para las cuales se presenta un plan de comunicación con estrategias, acciones y tácticas para llegar a una comunicación interna efectiva entre los colaboradores. El plan de comunicación interno actúa sobre tres áreas específicas de la comunicación de colegio que son: el nivel de conocimiento sobre la filosofía del colegio, el uso y eficacia de herramientas de comunicación y el grado de pertenencia de los colaboradores con el colegio. El plan establece actividades a realizarse a lo largo de los 10 meses que dura el año lectivo.

### **5.- Objetivos**

#### **5.1.- Objetivo general**

- Diseñar un plan de comunicación interno para la Academia Almirante Nelson que permita la mejora de los procesos comunicacionales en un lapso de 10 meses.

#### **5.2.- Objetivos específicos**

- Mantener a los colaboradores nuevos y antiguos informados permanentemente sobre la filosofía y políticas de la ANAN.
- Optimizar las herramientas de comunicación, tanto en calidad como en frecuencia de uso.
- Reforzar el grado de pertenencia de los colaboradores de la ANAN a través de la creación de vínculos.

### **5.3.- Eje de comunicación**

El presente plan de comunicación tiene como fin primordial elevar el grado de pertenencia de los colaboradores de la ANAN, para lo cual todas las estrategias giran en torno al eje de comunicación “Juntos somos ANAN”, por lo que para esto es necesario lograr que los mismos sientan identificación y pertenencia hacia el colegio para que esto a la par de cómo resultado que ellos se interesen por las comunicación y el buen uso de sus herramientas tanto como de la filosofía del colegio, logrando así solucionar todas las falencias comunicacionales registradas en la comunicación interna de los colaboradores del colegio.

#### 5.4.- Plan Interno

<b>Plan de comunicación interno ANAN</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivo específico:</b> Mantener a los colaboradores nuevos y antiguos informados permanentemente sobre la filosofía y políticas de la ANAN.</li> </ul>		
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1.- Difundir la filosofía de la ANAN permanentemente de distintas maneras.	1.1.- Realizar la inducción “Juntos somos ANAN” a todo el personal al inicio de cada año lectivo.	1.1.1.- Entregar material impreso sobre la filosofía del colegio. (anexo 4)
	1.2.- Refrescar la información brindada en la inducción a lo largo de todo el año escolar para informar a nuevos colaboradores y recordar a antiguos.	1.2.1.- Realizar eventos extracurriculares trimestrales para refrescar la filosofía “Juntos somos ANAN”.  1.2.2.- Entregar a los colaboradores durante el año souvenirs con palabras

		<p>clave sobre la filosofía del colegio. (anexo 5)</p> <p>1.2.3.- Recordar ocasionalmente la filosofía del colegio exponiéndola por el alto parlante del colegio para que todos puedan escucharlo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivo específico:</b> Optimizar las herramientas de comunicación, tanto en calidad como en frecuencia de uso.</li> </ul>		
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
<p>1.- Capacitar a los empleados sobre la importancia y el uso de las herramientas de comunicación.</p>	<p>1.1.- Enseñar a los empleados como utilizar de manera óptima los recursos tecnológicos del colegio y crear conciencia sobre la importancia de la comunicación mediante capacitaciones llamadas “Juntos nos capacitamos”.</p>	<p>1.1.1.- Contratar una empresa externa que capacite a los empleados en ambas áreas.</p> <p>1.1.2.- Fijar fechas para las capacitaciones.</p> <p>1.2.3.- Informar a los colaboradores sobre las capacitaciones.</p>

	<p>1.2.- Enviar ocasionalmente mails a los colaboradores con artículos relacionados a la importancia de la comunicación interna con el slogan “Juntos seguimos aprendiendo”.</p>	<p>1.2.1.- Buscar artículos para enviar a los colaboradores. (anexo 6)</p> <p>1.2.2.- Llevar un control sobre la información enviada.</p> <p>1.2.3.- Premiar trimestralmente a empleados que den un Feedback sobre la información emitida. (anexo 7)</p>
<p>2.- Reestructuración de las herramientas comunicacionales utilizadas en la ANAN.</p>	<p>2.1.- Reestructuración del intranet.</p>	<p>2.1.1.- Aumentar la capacidad del correo electrónico para que los colaboradores puedan recibir más mails. (anexo 8)</p> <p>2.1.2.- Habilitar el chat interno para todos los empleados.</p>
	<p>2.2.- Aumentar el uso e interacción de carteleras.</p>	<p>2.2.1.- Designar mensualmente el manejo de las carteleras de todo el colegio a un área distinta de docentes.</p>

		<p>2.2.2.- Evaluar mensualmente el contenido de las carteleras.</p> <p>2.2.3.- Premiar al final de cada quimestre a los realizadores de la mejor cartelera. (anexo 9)</p>
	<p>2.3.- Habilitar nuevamente el periódico interno “A viva voz” que existía anteriormente en el colegio.</p>	<p>2.3.1.- Designar un responsable de diseño del periódico.</p> <p>2.3.2.- Bimestralmente entregar a todo el colegio el periódico. (anexo 10)</p>
	<p>2.4.- Implementar un buzón de sugerencias bajo el slogan “Juntos mejoramos día a día”.</p>	<p>2.4.1.- Ubicar buzones de sugerencias en varias partes del colegio para que los colaboradores puedan aportar con ideas. (anexo 11)</p>
<p>3.- Mantener a los empleados informados sobre las actividades del colegio.</p>	<p>3.1.- Implementar un calendario gigante el cual este a la vista de todos donde se registren las actividades, con el slogan</p>	<p>3.1.1.- Pintar a manera de mural una cuadrícula adaptable a cada mes del año donde se puedan publicar las</p>

	<p>“Juntos estamos actualizados”.</p>	<p>actividades.</p> <p>3.1.2.- Publicar todas las actividades del mes para que todos estén enterados.</p> <p>3.1.3.- Utilizar cartulinas, fomix, hojas de colores, o cualquier tipo de material llamativo en la publicación de actividades para captar la atención de los colaboradores.</p>
	<p>3.2.- Realizar reuniones mensuales a manera de conversatorio con todos los colaboradores de todas las áreas y niveles de la academia.</p>	<p>3.2.1.- Planificar las fechas de cada reunión.</p> <p>3.2.2.- Informar previamente a los colaboradores sobre las reuniones.</p> <p>3.2.3.- Evaluar resultados e innovar la metodología de las reuniones con los resultados de las anteriores.</p>

- **Objetivo específico:** Reforzar el grado de pertenencia de los colaboradores de la ANAN a través de la creación de vínculos.

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1.- Mantener motivados a los colaboradores de la ANAN.	1.1.- Programar charlas y talleres motivacionales. “Juntos somos ANAN”.	1.1.1.- Realizar charlas y talleres trimestrales para motivar al personal, es estos se toparán temas como desarrollo personal, manejo de estrés, creatividad, entre otros. (anexo 12)
	1.2.- Realizar actividades extracurriculares para lograr una mayor socialización entre todos los colaboradores bajo el slogan “Libera tus sentidos”.	1.2.1.- Organizar paseos, mañanas deportivas, eventos trimestrales exclusivamente para los colaboradores del colegio, en el cual puedan olvidarse del trabajo. (anexo 13)
2.- Entregar distintos incentivos al personal.	2.1.- Elaborar chompas personalizadas para los colaboradores.	2.1.1.- Entregar chompas a todos los colaboradores en la cual este su nombre.



		(anexo 14)
	2.2.- Realizar concursos de distintos tipos para entregar premios a los colaboradores.	2.2.1.- Elección del empleado del mes. 2.2.2.- Reconocimientos por metas cumplidas. (anexo 15)
	2.3.- Dar a los colaboradores la posibilidad de préstamos laborales de montos pequeños, el plan de préstamos se llamará: “La ANAN se preocupa por ti”.	2.3.1.- Crear un plan de préstamos el mismo que se pagará por cuotas mensuales debitadas de los salarios. 2.3.2.- Informar a todos los colaboradores sobre la opción y las condiciones del mismo.
3.- Vincular a las familias de los colaboradores al colegio.	3.1.- Crear el evento “Mi familia también es ANAN” en el cual puedan participar todos los colaboradores con sus familias para crear lazos más fuertes.	3.1.1.- Planificar en conjunto con jefes de área una fecha asequible para todos. 3.1.2.- Informar a todos los colaboradores sobre el evento. 3.1.3.- Realizar 3 eventos al año. (anexo 16)

<p>4.- Permitir que los colaboradores participen en decisiones importantes.</p>	<p>4.1.- Implementar un buzón de sugerencias específico para las reuniones de Dirección Académica.</p>	<p>4.1.1.- Ubicar un buzón de sugerencias en el cual los profesores pidan los temas que quieren que se traten en la reunión.(anexo 17)</p>
	<p>4.2.- Socializar los temas tratados en la reunión.</p>	<p>4.2.1.- Publicar en un área estratégica los resultados de las reuniones de DA. (anexo 17)</p>

### 5.5.- Matriz de evaluación

Objetivo	Tipo de objetivo	Nivel de evaluación	Mecanismo de evaluación	Indicadores	Responsable
Mantener a los colaboradores nuevos y antiguos informados permanentemente sobre la filosofía y políticas de la ANAN.	Informativo	Intermedio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación</li> <li>- sondeos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de retención de información</li> </ul>	Encargado de comunicación
Optimizar las herramientas de comunicación, tanto en calidad como en frecuencia de uso.	Mantenimiento	Avanzado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medición de efectividad</li> <li>- Encuestas</li> <li>- Sondeos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frecuencia de utilización de herramientas</li> <li>- Mejoras en comunicación</li> </ul>	Encargado de comunicación
Reforzar el grado de pertenencia de los	Motivacional	Avanzado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación</li> <li>- Acercamientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambio de actitud</li> <li>- Disminución en</li> </ul>	Encargado de comunicación

colaboradores de la ANAN a través de la creación de vínculos.			- Sondeos - Encuestas	rotación de personal	
---	--	--	--------------------------	----------------------	--

**Tabla #25**

## 5.6.- Cronograma de actividades

Obj	Est	Tác	Actividad	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	1	1	Entregar material impreso sobre filosofía.	x																																							
		2	Realizar eventos trimestrales para refrescar filosofía.					x												x																							
			Entregar suvenires con filosofía.								x											x																					
			Recordar ocasionalmente la filosofía por parlantes.				x				x				x				x				x				x													x			
2	1	Contratar una empresa externa de capacitaciones.	x																																								
		Fijar fechas para las capacitaciones.	x																																								
		Informar a los colaboradores sobre las capacitaciones.	x																																								
		Capacitaciones sobre comunicación y tecnología.	x	x	x	x																																					
	2	Buscar artículos para enviar a los colaboradores.	x				x				x				x				x				x				x											x					
		Llevar un control sobre la información enviada.	x				x				x				x				x				x				x											x					
		Enviar mails sobre la importancia de la comunicación.	x				x				x				x				x				x				x											x					
		Premiar a empleados que den Feedback a los mails.																																									
	3	1	Aumentar capacidad correo electrónico.	x																																							
			Habilitar chat interno para todos los usuarios.	x																																							
		2	Designar el manejo de las carteleras mensualmente.				x				x				x				x				x				x																
			Evaluar mensualmente el contenido de carteleras.					x				x				x				x				x				x															
Premiar quimestralmente la mejor cartelera.																																							x				
3		Designar responsable manejo del periódico.	x																																								
	Bimestralmente entregar periódico.					x								x								x																x					



## 5.7.- Presupuesto de la propuesta

<b>Presupuesto</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
<b>Objetivo 1</b>			
Material impreso con filosofía del colegio	150	\$1,50	\$225
Suvenires con filosofía	150	\$1	\$150
<b>Objetivo 2</b>			
Capacitaciones	2	\$300	\$600
Premios para empleados	30	\$25	\$750
Material para carteleras	10	\$50	\$500
Premios carteleras	2	\$100	\$200
Periódico bimestral	1000	\$2	\$2000
Buzones de sugerencias	8	\$20	\$160
<b>Objetivo 3</b>			
Mural calendario	1	\$150	\$150
Material publicaciones calendario	10	\$50	\$500
Chompas para colaboradores	103	\$20	\$2060
Premios empleado del mes	10	\$15	\$150
Reconocimientos metas cumplidas	30	\$15	\$450
Paseos y eventos motivacionales*	0	0	0
<b>Subtotal</b>			<b>\$7795</b>
<b>5% imprevistos</b>			<b>\$389,75</b>
			<b>\$8184,8</b>

**Tabla #26**

\*Los gastos de paseos y eventos motivacionales no constan en el presupuesto debido a que se necesita una reunión con directivos para definir los mismos.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.- Conclusiones y recomendaciones

##### 7.1.- Conclusiones

- La importancia de la comunicación interna en una institución educativa es igual que en cualquier tipo de organización, por lo que es de mucha importancia tener el control sobre la misma y trabajar diariamente para que funcione de una manera eficiente.
- Una auditoría de comunicación e imagen es una herramienta de mucha utilidad para conocer el estado actual de la comunicación tanto interna como externa de cualquier organización, brinda a la misma información sobre las falencias que se presentan y soluciones estratégicas para las mismas.
- Comunicacionalmente hablando se puede decir que la Academia Almirante Nelson se encuentra en un estado aceptable, sin embargo quedan algunas áreas en las que es importante realizar ciertas modificaciones.
- Con los resultados de la investigación y la auditoría de comunicación se puede evidenciar claramente donde están las falencias en la comunicación que la ANAN presenta.



- Se puede apreciar que tanto los altos mandos como los colaboradores en general se ven interesados por el futuro de la Academia Almirante Nelson y están conscientes de la importancia que tiene la comunicación para un futuro exitoso.
- La falta de pertenencia de los colaboradores es la mayor falencia que tiene la ANAN, la rotación de personal es una realidad amenazante del colegio por lo que actuar sobre ello es de suma urgencia.
- Las herramientas que se utilizan actualmente en la ANAN son las óptimas para un tipo de institución educativa, con las estrategias a aplicar se tendrá éxito en su uso.
- Para la solución de los problemas comunicacionales se planteó un plan de comunicación interna, el mismo que presenta estrategias principalmente para aumentar el grado de pertenencia de los colaboradores, lo que ayudará posteriormente a la mejora de uso de herramientas de comunicación interna y el conocimiento total de la filosofía de la ANAN.

## 7.2.- Recomendaciones

- A pesar de que por políticas administrativas es prohibido exhibir la visión del colegio, es recomendable que se empiece a hacerlo ya que es necesario que los colaboradores se sientan identificados con cómo se espera que sea el colegio dentro de 5 años para que así puedan sentirse motivados a llegar a ello.
- Realizar capacitaciones frecuentes tanto en tecnología como en comunicación para que los empleados tengan un uso óptimo de herramientas de comunicación y como mantener una buena comunicación con el resto de colaboradores.
- Innovar las metodologías de los procesos dentro de la ANAN para crear ambientes más dinámicos que se acoplen al modo de trabajo de los colaboradores.
- Vincular a las familias de los colaboradores al colegio para así lograr mayor identificación y fidelización de los empleados.
- Continuar con el proceso de auditoría y comunicación de imagen dirigida a estudiantes y padres de familia de la Academia Almirante Nelson, para de esta manera hacer una reforma global de la comunicación interna del colegio.

## BIBLIOGRAFÍA

- ANDRADE, H. *Hacia una definición de la comunicación organizacional*; en FERNANDEZ, Carlos. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. México: Ediciones Trillas. Pgs: 29-34.
- AMADO SUÁREZ, Adriana. (2008). *Auditoría de Comunicación*. Argentina: Editorial DIRCOM, Primera edición. Pg:62.
- ALJURE, Andrés; COSTA, Joan. (2005). *Master Dircom: los profesores tienen la palabra*. La Paz, Bolivia: Grupo Editorial DESIGN.
- APOLO BUENAÑO, Diego. MURILLO, Hernán. GARCÍA, Gabriela (2014). *Comunicación 360: herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad*. Quito – Ecuador: Editorial Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación. Universidad Tecnológica Equinoccial. Pgs: 49 - 90.
- BÁEZ, Carlos. (2000). *La comunicación efectiva*. Santo Domingo – República Dominicana: Editorial Búho. Pgs: 109 - 110.
- BRANDOLINI, Alejandra; GONZÁLES FRÍGOLI, Martín. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires – Argentina: La Crujía Ediciones – Editorial DIRCOM. Pgs: 25 - 40.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill Interamericana. Séptima Edición. Pg: 110.
- DUPUY, Emmanuel; DEVERR, Thomas; RAYNAULD, Isabelle; en MINGUEZ, Norberto. *La comunicación interna al servicio de la cultura corporativa, en nuevos conceptos de comunicación*. Madrid: Eds. Benavides.

- FONSECA YERENA, María del Socorro. (2000): *Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica*. México: Pearson Educación, Primera Edición. Pág:4.
- GOLDHABER, Gerald. (1991). *Comunicación organizacional*. México: Editorial Diana. Pg 38-47.
- HOFSTADT, C. (2005). *El libro de las habilidades de la comunicación*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- LAMB, Charles; HAIR, Joseph; MC DANIEL, Carl. (2006). *Marketing*. International Thomson Editores, Octava Edición. Pg 484.
- MALIEN, J. I. (2005). *Comunicar para crear valor*. España: Funsa.
- MANTILLA, Kathy (2008). *Los modelos de la planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial UOC, primera Edición. Pg 97.
- MARTÍNEZ DECHAMPS, Gabriel. (1994). *La auditoría de la comunicación*. Barcelona, España: Ediciones Gestión y Planificación Integral.
- MOLERO HERMOSILLA, Antonio José. (2005). *Aproximación a un marco teórico – plan de comunicación, concepto diseño e implementación*. ILGO. Pg 10.
- MOREIRA, E, (2014), “*Auditoría de comunicación interna y campaña de comunicación global a EF Education Internacional*” Quito: Universidad de las Américas.
- NARANJO VILLACIS, Fernando. (1984). *Comunicación para comunicadores*. Guayaquil, Ecuador: Ed. Naranjo & Pérez, primera edición. Pg 34.

- PELOSIO, Eduardo; NATTA, Pablo. (2008). *Teorías de la comunicación*. Córdoba, Argentina: ECI – UNC. Pg 11-25.
- PIMIENTA, Marisa. (2006). Comunicación Interna: Una estrategia para el desarrollo organizacional. Boletín digital. CIIC. [www.ucongreso.edu.ar](http://www.ucongreso.edu.ar)
- ROBBINS, Stephen; COUTLER, Mary. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación, Octava Edición. Pg 256.
- RAMOS, Darío. (2007). *Manual básico de Comunicación Corporativa*. Bogotá, Colombia: Editorial San Pablo.
- STANTON, William; ETZEL, Michael; WALKER, Bruce. (2007). *Fundamentos de Marketing*. McGraw-Hill Interamericana, decimocuarta Edición. Pg 511.
- VAN RIEL, Cees. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid, España: Ed. Prentice Hall, Primera edición. Pg 26.
- Villafane, J. (2000). *Imagen Positiva*. Pirámide.
- WILCOX, D, (2009), “Relaciones públicas – estrategias y tácticas”, Madrid: Pearson Education.
- ZARCO JIMENEZ, Ana Isabel. (2007). *Comunicación e Imagen Corporativa*. Barcelona, España: Editorial UOC, Primera edición de la lengua Castellana. P 172.

## PÁGINAS WEB:

- <http://es.scribd.com/doc/46434801/El-sistema-educativo-del-Ecuador#scribd>
- <http://sistemaeducativoecuador.blogspot.com/>
- [http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/Marco\\_Legal\\_Educativo\\_2012.pdf](http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/Marco_Legal_Educativo_2012.pdf)
- <http://sistemaeducativoecuador.blogspot.com/>
- [http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/Marco\\_Legal\\_Educativo\\_2012.pdf](http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/Marco_Legal_Educativo_2012.pdf)
- <file:///C:/Users/Gaby/Downloads/comunicacion-360-diego-apollo-buenano-libre.pdf>
- [http://conocimiento.incae.edu/ES/no\\_publico/ilgo05/presentaciones/A.Mo\\_leroPlanComunicacion.pdf](http://conocimiento.incae.edu/ES/no_publico/ilgo05/presentaciones/A.Mo_leroPlanComunicacion.pdf)
- Martínez Posadas, S. (2014). TUREvista Digi.U@T. Recuperado el 22 de Febrero de 2014, de TUREvista Digi.U@T: <http://www.turevista.uat.edu.mx>
- SALCEDO, Arturo. La auditoría de comunicación interna: ¿Qué es y por qué la necesita una empresa? Marketeros nocturnos [en línea]. 10 de abril del 2013. Disponible en: <http://www.marketerosnocturnos.com/la-auditoria-de-comunicacion-interna-que-es-y-por-que-la-necesita-una-empresa/>
- SAAVEDRA, Héctor. ¿Cuál es la importancia del auditor interno? Revista Gestión [en línea]. 15 de septiembre del 2014. Disponible en:

<http://gestion.pe/empresas/cual-importancia-actual-auditorias-internas-2108548>

- SOTO, Beatriz. La comunicación externa en la empresa. Gestión.Org [en línea]. 02 de Julio del 2011. Disponible en: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/clima-laboral/4371/la-comunicacion-externa-en-la-empresa/>

## Anexo N°1 – Modelo de encuesta

### MODELO DE ENCUESTA

Por favor tome unos minutos de su tiempo para responder la siguiente encuesta, es importante conocer su opinión sobre la imagen y comunicación dentro de la Academia Almirante Nelson, sus respuestas serán tomadas con total confidencialidad.

**Género:** F  M

<b>Edad:</b>	<b>Área de trabajo:</b>	<b>Años de trabajo ANAN:</b>
18 - 25 años <input type="checkbox"/>	Administrativo <input type="checkbox"/>	Menos de 1 año <input type="checkbox"/>
26 - 40 años <input type="checkbox"/>	Académico <input type="checkbox"/>	2 a 5 años <input type="checkbox"/>
41 años o más <input type="checkbox"/>	Médico <input type="checkbox"/>	6 a 8 años <input type="checkbox"/>
	Mantenimiento <input type="checkbox"/>	9 o más años <input type="checkbox"/>

### NIVEL DE CONOCIMIENTO

**1.- ¿Sabe en qué año se fundó la Academia Almirante Nelson?**

1994 <input type="checkbox"/>	1987 <input type="checkbox"/>	No sabe <input type="checkbox"/>
1984 <input type="checkbox"/>	Ninguna de las <input type="checkbox"/>	
1990 <input type="checkbox"/>	anteriores <input type="checkbox"/>	

**2.- Señale cuál de estas es la misión de la Academia Almirante Nelson**

“Somos una Unidad Educativa Particular Laica, que formamos integralmente con calidad y calidez a niñas, niños y adolescentes del país, capaces de desenvolverse en cualquier medio y continuar sus estudios futuros. Aplicamos un modelo pedagógico holístico que genera en nuestros estudiantes el pensamiento crítico y su autonomía, en base a los más altos estándares de aprendizaje.”

“Nuestra misión es formar Bachilleres de calidad fundamentados con los mejores principios morales, identificados con nuestra realidad, capaces de solucionar problemas en sus campos de acción impulsando el avance científico y tecnológico; y generando un trabajo productivo para contribuir al desarrollo del país.”

“Somos una Unidad Educativa Particular Laica, que ofrecemos una educación nacional, intercultural, de inclusión social y con equidad de género, orientada al desarrollo de destrezas, valores y pensamiento crítico, formando estudiantes autónomos, responsables y solidarios, preparados para destacar por sus propios méritos en un mundo de tecnología cambiante, en el cual puedan convivir con respeto y tolerancia.”

**3.- Señale cuál de estas es la visión de la Academia Almirante Nelson**



“Ser líderes en una pedagogía nacional, fuertemente identificada con Ecuador, que en un espacio de encuentro forma ciudadanos con valores y principios sólidos para una sociedad global.

“En los próximos cinco años seremos una institución de excelencia educativa con: personal docente de calidad; infraestructura acorde a los lineamientos del modelo pedagógico; estudiantes reflexivos, críticos y emprendedores y con una práctica constante de valores.”

“Proyectarnos como una institución facilitadora del aprendizaje, detectando y desarrollando inteligencias múltiples, cimentadas en fundamentos pedagógicos, holísticos, pensamientos renovadores y tecnológicos, que permita una formación sustentable, fructífera y emprendedora.

**4.-De la siguiente lista de valores, ¿cuáles pertenecen a la Academia Almirante**

**Nelson?**

- |             |                          |                  |                          |             |                          |
|-------------|--------------------------|------------------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| Honestidad  | <input type="checkbox"/> | Actitud positiva | <input type="checkbox"/> | Compromiso  | <input type="checkbox"/> |
| Cordialidad | <input type="checkbox"/> | Calidad          | <input type="checkbox"/> | Puntualidad | <input type="checkbox"/> |
| Integridad  | <input type="checkbox"/> | Responsabilidad  | <input type="checkbox"/> | Liderazgo   | <input type="checkbox"/> |
| Servicio    | <input type="checkbox"/> | Solidaridad      | <input type="checkbox"/> | Respeto     | <input type="checkbox"/> |

**COMUNICACIÓN**

**5.- ¿Por cuál de estos medios de comunicación interna recibe información en la ANAN?**

- |            |                          |                    |                          |                |                          |
|------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Carteleras | <input type="checkbox"/> | Desde la dirección | <input type="checkbox"/> | Por compañeros | <input type="checkbox"/> |
| Reuniones  | <input type="checkbox"/> | Intranet           | <input type="checkbox"/> | Memos          | <input type="checkbox"/> |

Otros \_\_\_\_\_

**6.- Califique la efectividad de las siguientes herramientas de comunicación dentro de la ANAN**

	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala	No se utiliza
<b>Carteleras</b>						
<b>Reuniones</b>						
<b>Intranet</b>						
<b>Memos</b>						
<b>Información desde la Dirección</b>						

7.- Señale para cada una de las siguientes herramientas, con qué frecuencia la utiliza:

	Diario	Tres veces por semana	Una vez por semana	Cada 15 días	Mensual	No utiliza
Carteleras						
Reuniones						
Intranet						
Memos						
Otra (señale cuál)						

8.- La comunicación dentro de la ANAN para usted es:

Fácil

Difícil

Agradable

Inexistente

Indispensable

Poco necesario

9.- Indique marcando con una X su grado de acuerdo ante las siguientes afirmaciones:

	DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	EN DESACUERDO
“La ANAN cuenta con las suficientes herramientas para la comunicación”.			
“Las herramientas de comunicación son las adecuadas”.			
“Siempre me encuentro informado sobre las actividades de la ANAN”.			
“Siento que algunas veces me falta información sobre las actividades ANAN”.			
“Es muy frecuente que me entere de novedades de mi			

trabajo por rumores".			
-----------------------	--	--	--

**10.- En su opinión, ¿cómo cree usted que se transmite la información dentro de la ANAN?**

Jefes a empleados  Entre colaboradores del mismo nivel   
 Empleados a jefes  Entre colaboradores de todos los niveles

**11.- Usted, ¿de qué manera se comunica con su jefe? (Puede señalar más de 1)**

Correo electrónico  Vía telefónica  Otros: \_\_\_\_\_  
 Reuniones personales  Memos

**12.- Usted considera que comunicarse con su jefe es:**

Imposible  Asequible   
 Difícil  Muy fácil

¿Por qué?

---

**13.- Usted considera que comunicarse con otras áreas de su empresa es:**

Imposible  Asequible   
 Difícil  Muy fácil

¿Por qué?

---

**14.- ¿Considera que la comunicación dentro de la Academia Almirante Nelson funciona bien?**

Si  No

¿Por qué?

---

**IMAGEN**

**15.- Califique del 1 al 5, siendo 5 la calificación más alta y 1 la más baja, en qué grado considera que las siguientes son fortalezas de la ANAN.**

	1	2	3	4	5
Tecnología					
Recursos Humanos					
Buena imagen					
Buen clima laboral					
Buena comunicación					
Innovación					

**16.- Si tuviera que definir a la ANAN de una de las siguientes maneras, ¿cuál elegiría?**

Una gran familia  Un club de amigos  Una sala de espera

Una selva  Un cuartel

¿Por qué?

---

**17.- Cree usted que la ANAN es positiva o negativamente diferente a los colegios del sector?**

Positivamente diferente  Negativamente diferente  Ninguna

¿Por qué?

---

**18.- En relación con los colegios del sector, en qué posición cree que se encuentra la ANAN?**

Líder  Lejos del líder

Cerca del líder  Muy lejos del líder

**19.- Señale 3 palabras que describan su trabajo**

Fácil  Seguro  Cansado

Técnico  Interesante  Motivante

Aburrido  Rutinario

Satisfactorio  Sin perspectivas

**20.- Por qué trabaja en la ANAN?**

Me gusta lo que hago  Disfruto trabajar en la empresa  Por mis compañeros de trabajo

Queda cerca de mi casa

Me siento parte de la empresa  Mi trabajo es bien remunerado  No tengo otra opción

**Muchas gracias por su  
colaboración!**

## **Anexo N°2 – Preguntas guía para entrevistas**

1. ¿Considera que la comunicación interna en la ANAN es tomada con importancia?, ¿Es importante para usted?, ¿Por qué?
2. ¿Cómo es la comunicación interna dentro del colegio? , ¿Funciona bien?, Descríbala.
3. ¿Cómo es la relación y comunicación entre los colaboradores de las distintas áreas y distintos departamentos? , ¿Existe comunicación directa entre altos mandos y los empleados en general?
4. ¿Considera que una mejor comunicación interna mejoraría su modo de trabajo? ¿Cómo?
5. ¿Qué elementos considera que ayudarían a mejorar la comunicación en la ANAN?
6. ¿Conoce usted todas las herramientas de comunicación interna que utiliza el colegio?, ¿cree que estas son efectivas?.
7. ¿Considera usted que los colaboradores de la ANAN están informados sobre la filosofía del colegio?
8. ¿Usted se identifica con la ANAN, con su cultura organizacional, valores, etc.?
9. ¿Considera usted que los colaboradores de la ANAN tienen un grado alto de pertenencia colegio? ¿Por qué?
10. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidad de la ANAN?
11. ¿Si tuviera en este momento el control total de la comunicación de la ANAN, que cambios haría?

## **Anexo N°3 – Entrevistas transcritas**

### **ENTREVISTAS ALTOS Y MEDIOS MANDOS DE LA ANAN**

**Ing. Luis Jaramillo – Presidente**

**1. ¿Considera que la comunicación interna en la ANAN es tomada con importancia?, ¿Es importante para usted?**

En ciertos niveles sí, pero todavía no es regada al nivel que debería ser. Yo pienso que la comunicación es uno de los parámetros más importantes en la academia.

**2. ¿Cómo es la comunicación interna dentro del colegio? , ¿Funciona bien?,  
Descríbala.**

Bueno hay muchas opciones, dentro del colegio tenemos un sistema de chat al cual tiene acceso toda la parte académica, tenemos el sistema de mail, el sistema de memos que va por escrito, tenemos la página web que es una página informativa en la cual uno día a día tiene la opción de estar en contacto no solamente con los profesores sino ver lo que está pasando en la academia, creo que si hay muchos sistemas de comunicación lo que pienso es que no todos lo usan o lo acceden, o le dan la importancia que deberían darle.

**3. ¿Existe comunicación directa entre altos mandos y los empleados en general?**

Yo creo que es bastante informal, si bien existen los medios formales para hacerlo es bastante informal. Se va dando en el momento.

**4. ¿Considera que una mejor comunicación interna mejoraría su modo de trabajo? ¿Cómo?**

Sí, muchísimo. Porque se pierde muchos recursos económicos y muchos recursos físicos cuando el mensaje o la comunicación no llega a tiempo, o no llega como debería llegar.

**5. ¿Qué elementos considera que ayudarían a mejorar la comunicación en la ANAN?**

Yo creo que más que herramientas creo que más en función que la gente se adapte a usar las herramientas que hay y de cierta manera también se acostumbre al día a día a que sean parte de su trabajo a usarlas. Yo creo que más que las herramientas yo siento que lo que falla es la importancia que la gente le da a la comunicación como que a la final llega a ser lo último del día.

**6. ¿Considera usted que los colaboradores de la ANAN están informados sobre la filosofía del colegio?**

Yo creo que están informados, se hacen campañas mensualmente para que los valores especialmente se sepa cuáles son los valores y los rieguen a la gente, a los estudiantes, a sus compañeros de trabajo, sin embargo no creo que igual se le da la importancia, están informados pero estoy seguro que la mayoría no le podría decir cuál es el valor del mes.

**7. ¿Usted se identifica con la ANAN, con su cultura organizacional, valores, etc.?**

Sí, definitivamente.

**9. ¿Considera usted que los colaboradores de la ANAN tienen un grado alto de pertenencia colegio? ¿Por qué?**

Yo creo que como en toda empresa hay gente que se siente parte de la institución, hay gente que no se siente parte de la empresa y justamente los temas de comunicación, los temas de valores son enfocados a que la gente se sienta “parte de”, pero un buen porcentaje es un tipo de trabajo más. En la parte administrativa yo creo que la gente ve a la academia como su familia y en la parte académica yo creo que un buen porcentaje está de paso.

**10. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidad de la ANAN?**

Yo creo que la fortaleza es que académicamente ofrecemos una buena educación, en relación costo – beneficio, los años de trayectoria hacen que la gente lo vea como una institución sólida, también siento que dentro de nuestro ámbito de competencia estamos entre los líderes.

Debilidades, tenemos mucha rotación de profesores, eso afecta mucho. Debilidades, todavía creo que falta que haya una comunicación mucho más fluida entre estudiantes, profesores y padres de familia, creo que esa es una de las debilidades más grandes, que el padre de familia se sienta atendido, identificado con la institución.

**11. ¿Si tuviera en este momento el control total de la comunicación de la ANAN, que cambios haría?**

Yo creo que la primera campaña que haría es la obligatoriedad a que se usen los medios que teneos, generalmente la gente tiene mucha novelería en usar los nuevos medios y le echa la culpa a los que se tiene, sin embargo los que se tiene no se los



utiliza, entonces mi campaña sería que la gente se acostumbre a usar los medios que tenemos y eso va a generar querer mejores opciones, pero creo que uno de nuestros mayores errores es la informalidad que tenemos en nuestra comunicación, lo que se dice por escrito se lo puede cambiar verbalmente y con eso ya la comunicación pierde completamente la eficacia, pero siento que la gente poco a poco le está dando más importancia y más fuerza a la comunicación, los medios que usamos por ejemplo el álbum de cromos es un medio de comunicación, es nuevo y eso de cierta manera ha hecho que todo el colegio se involucre, padres de familia, profesores, alumnos y esas ideas son las que poco a poco hacen que la gente también vaya tomando el sentido de pertenencia, pero creo que más que faltar medios es más la costumbre de la gente a utilizarlos. A perder la comodidad de coger el teléfono y dar una orden, cuando existen los medios para hacer las formas más agradables también, creo yo.

**Arturo Jaramillo – Gerente General**

**1. ¿Considera que la comunicación interna en la ANAN es tomada con importancia?, ¿Es importante para usted?.**

Sí, totalmente.

**2. ¿Cómo es la comunicación interna dentro del colegio? , ¿Funciona bien?,  
Descríbala.**

Por una parte a través del mail, funciona menormente a través de circulares pero digamos principalmente sería por mail y por reuniones, reuniones de área, de los jefes hacia los empleados que dan las instrucciones.

**3. ¿Cómo es la relación y comunicación entre los colaboradores de las distintas áreas y distintos departamentos? , ¿Existe comunicación directa entre altos mandos y los empleados en general?**

Si existe comunicación entre departamentos, nosotros tenemos una reunión todas las semanas como Consejo Directivo con las cabezas de cada área del colegio y a su vez esas áreas tienen reuniones con las sub áreas por llamarlas de alguna manera. La política del colegio es una política de puertas abiertas por lo que cualquier persona se puede acercar a hablar con altos mandos y si hay la disponibilidad se les atiende ese momento.

**4. ¿Considera que una mejor comunicación interna mejoraría su modo de trabajo? ¿Cómo?**

Siempre una mejora de comunicación va a ser positiva.

**5. ¿Qué elementos considera que ayudarían a mejorar la comunicación en la ANAN?**

Tal vez dotar de más tecnología a los profesores, y no solo dotar tecnología en sentido de entregarles una laptop o un celular sino también en capacitar a los profesores, porque muchos profesores tienen la tecnología pero no tienen un conocimiento y no le pueden sacar el jugo en un 100% a esa tecnología.

**6. ¿Conoce usted todas las herramientas de comunicación interna que utiliza el colegio?, ¿cree que estas son efectivas?**

Si, las conozco y considero que lo son.

**7. ¿Considera usted que los colaboradores de la ANAN están informados sobre la filosofía del colegio?**

Sé que están informados pero no como deberían estarlo, al principio del año hacemos este trabajo, pero durante el año hay inserción de profesores y no tenemos el tiempo de inducción en ese tema entonces perdemos en el camino bastante de esto pero al principio del año se trabaja esto con el personal.

**8. ¿Usted se identifica con la ANAN, con su cultura organizacional, valores, etc.?**

Sí, porque soy parte de los socios entonces me siento directamente afectado y alagado con lo positivo o lo negativo que pase en el colegio.

**9. ¿Considera usted que los colaboradores de la ANAN tienen un grado alto de pertenencia colegio? ¿Por qué?**

Un 50/50, no podría decir que todos, algunos si otros no, no tengo el dato exacto. Muchos profesores están en el trabajo no por vocación sino porque les toca entonces no son personas comprometidas son personas que por 50 dólares se va a ir a trabajar a otro lado en cualquier momento, eso por el un lado, por el otro lado los profesores que tiene vocación, que ya tienen carrera aquí, los que tienen más de 5 años ellos si están muy comprometidos con el colegio y una oferta de 50 dólares no les va a mover ni un milímetro.

**10. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidad de la ANAN?**

Fortaleza yo creo que el nivel académico la disciplina serían las principales fortalezas del colegio, la organización. Debilidades del colegio, el colegio tuvo hace 4 o 5 años un golpe bastante fuerte interno en la parte económica, en la parte educativa y todavía yo creo que algo arrastramos de eso, un poco, la otra debilidad es el inglés que es una percepción irreal o no de los papas eso estamos trabajándolo este año de que el nivel de inglés no es el adecuado o el que ellos esperan.

**11. ¿Si tuviera en este momento el control total de la comunicación de la ANAN, que cambios haría?**

Cambiar no sino dotar a los docentes tanto de capacitación y de materiales tecnológicos para la comunicación.

**Dr. Hernán Muñoz - Rector**

**1. ¿Considera que la comunicación interna en la ANAN es tomada con importancia?, ¿Es importante para usted?, ¿Por qué?**

Creo que es fundamental, y en la academia no es tomada tan en serio, es decir faltan muchos puntos hay muchas actividades que no todo el mundo conoce y que deben conocer, pero como comunicación, como medida para que esto funcione mejor es fundamental.

**2. ¿Cómo es la comunicación interna dentro del colegio? , ¿Funciona bien?, Descríbala.**

Si hay alguna determinación que tomar, si es de aspecto académico netamente nos reunimos con las personas encargadas, conversamos, resolvemos y comunicamos mediante memos o mediante correo electrónico a todo el profesorado o al personal las indicaciones o las resoluciones que se han tomado. Si es una orden que viene directamente de administración nosotros no la discutimos sino que directamente la comunicamos al resto de profesores. Cuando se necesitan evidencias como por ejemplo firmas se entrega a uno de los señores conserjes o a inspección para que haga firmar a todo el profesorado para que todo el mundo esté presente y sepa las cosas y por último hay unas que las realizamos tipo flyers, es decir por medio de hojas se coloca en los principales sitios donde llega el profesorado, por ejemplo el sitio donde registran la asistencia esta la comunicación diaria para ese día o para esa semana, igual en cartelera pequeña, igual para cada uno de los sitios en donde se reúnen por ejemplo en las salas de profesores, ahí está la comunicación para todo el profesorado de las diversas secciones.

**3. ¿Cómo es la relación y comunicación entre los colaboradores de las distintas áreas y distintos departamentos? , ¿Existe comunicación directa entre altos mandos y los empleados en general?**

Entre áreas existe una relación bastante fuerte, tienen una sala especial en donde se comunican ellos todas las actividades que van a hacer las áreas, tienen un jefe que es el coordinador de áreas que prácticamente unifica todos los criterios, y una vez que han salido ya las resoluciones se comunica a los tutores, a los jefes de coordinación y a los coordinadores de sección, a los inspectores y lógicamente a las autoridades.

En cuanto a la relación con altos mandos si existe confianza, es decir en determinados momentos que tenemos algún asunto de interés común para todos, prácticamente nos reunimos, discutimos, y se resuelve. El momento en el que ya cada uno debe realizar su propia función prácticamente comunica pero es la persona la que realiza, cada uno tiene hasta cierto punto autonomía para realizar su trabajo pero lógicamente con la comunicación a los otros sitios. Sin embargo no siempre se da este proceso, hay veces que alguna instancia no queda comunicada porque se cortó en alguna parte la comunicación, pero no es por falta del sistema, sino por falta de la persona que no hizo que la comunicación fluya.

**4. ¿Considera que una mejor comunicación interna mejoraría su modo de trabajo? ¿Cómo?**

Sí, yo creo que si porque si no hay este proceso de esta comunicación correcta se puede sufrir un problema en el aspecto de dirección de una institución, es decir, se puede tomar alguna medida sin que sea la justa por falta de comunicación. Pongo un ejemplo, los estudiantes tenían que salir el día de ayer a una visita a los museos,

la comunicación inicial de la persona que debía organizar esto fue dada hace ocho días, sin embargo el rectorado no conocía hasta el día de ayer, y no conocía porque no se pasó esa información, no se avisó que iba a pasar esto, y el problema fue que vienen los estudiantes y viene el profesor dirigente y dice “tenemos que salir hoy”, bueno digo ya deben haber organizado todo eso, pero no era ese el problema, la norma de la institución es que quien sale debe siempre salir con el uniforme del colegio, bien presentado, etc., y había 25 estudiantes que vinieron con calentador, entonces tocaba tomar una decisión que no es la correcta, la correcta es “si no están bien uniformados no salen” pero como eso ocho días antes se había hecho la comunicación y no se sabía, yo no sabía, ese momento tome la resolución y dije “a pesar de que no es la norma para que el otro sitio en donde ya les esperaban a todo el grupo no haya problema que se vayan todos”, entonces fíjese, hay una especie de corte porque en algún sitio no se pasó esta comunicación.

##### **5. ¿Qué elementos considera que ayudarían a mejorar la comunicación en la ANAN?**

Primero, ante todo, la colaboración que debe existir entre todos, es decir, la institución debe funcionar no como islas que cada uno hace lo que quiera o hace bien su trabajo y no se preocupa de los demás, sino que cada uno haga su trabajo y comunique al resto lo que va a hacer, sobretodo no para pedir permisos o autorizaciones pero para que se conozca. El momento en el que todo el mundo conoce que hay y como funciona. Otro ejemplo puede valer, los profesores vienen sin uniforme porque alguien comunicó y se dio la orden de que vengan con cualquier ropa y administración por decirlo vienen con la ropa formal, o determinado grupo, la sección inicial viene con ropa formal y el momento que están ellos se sienten mal porque dicen que no les han comunicado, entonces como se mejora esto, si cada

uno trabaja porque su responsabilidad en lo que hace sea completa está bien, pero que comunique a los otros para que se sepa. Ahora tenemos un mecanismo que estamos utilizando bastante a nivel interno, el spark, en donde todos los días hay una comunicación por ejemplo nuestro hacia las autoridades de lo que ha pasado, quienes han faltado, como está funcionando, que actividades va a haber, por ejemplo acabo de enviar a las 12:30 del día de hoy jugamos contra el colegio San Gabriel, son cosas que no son importantes pero que es bueno que se sepa, porque el guardia tiene que abrir la puerta para que entren los del colegio, sino no les abre, si alguien quiere ver ese juego puede hacerlo, la parte académica tiene que saber que cursos van a salir para que apoyen, inspección tiene que saber para que ponga determinados inspectores que cuiden y pongan el orden para que no hayan peleas, todo eso es un engranaje se la comunicación sea fluida y realmente funcione bien.

**6. ¿Conoce usted todas las herramientas de comunicación interna que utiliza el colegio?, ¿cree que estas son efectivas?**

Bueno como decir todas es muy amplio porque realmente hay muchísimas otras que no se aplican, aquí las que aplicamos son pues murales, la comunicación por internet, la comunicación telefónica, los memos, las comunicaciones escritas, las comunicaciones verbales cuando conversamos, entonces esas si se aplican, y esas son necesarias y efectivas cuando se las cumple. En este asunto para mejorar la comunicación sería que realmente estos mecanismos, estos medios de comunicación se los cumpla a todos, entonces no puede haber alguna persona que diga “no sé”, “a mí no me han dicho”, pongo un ejemplo, si el auditorio tiene que estar preparado para una presentación de una conferencia, el conferencista tiene que haber avisado al inspector, a los coordinadores, al rector de la manera como sea para que se den las órdenes de que tengan limpio el auditorio, no ese rato, de



que haya un profesor presente para los estudiantes que van, orden, que el profesor no esté muriéndose de iras porque me tocaba dar clase y nadie me ha avisado, o que los estudiantes se escapen porque tienen que ir allá y el profesor no sabe, entonces si se aplican todos los medios de comunicación que realmente son fundamentales, la institución funciona como reloj. El error está en el que cuando algún sitio, alguna ruedita de ese reloj no funciona y no pasa la comunicación ahí vienen los problemas.

**7. ¿Considera usted que los colaboradores de la ANAN están informados sobre la filosofía del colegio?**

Sí, lo que pasa es que hay veces que esto queda como un membrete, sin embargo en todos los cursos tenemos nosotros aquí puestos la misión, que es lo que queremos en unos cinco años, ser un colegio de calidad, etcétera, pero eso todos los docentes al principio del año reciben esa información, reciben un C, todos los padres de familia reciben esa comunicación.

**8. ¿Usted se identifica con la ANAN, con su cultura organizacional, valores, etc.?**

Sí, realmente yo me siento identificado, entregado con todo lo que sea para la academia para que sea cada vez mejor, cuando llegué acá que ya van a ser 9 años había muchas expectativas, también había mucha gente que decía no durará una semana, había una oposición de la parte interna de profesores para que sea otra persona exterior que venga, pero ahora son nueve años y la academia sigue creciendo, pero hay que dar ciertas normas y mantenerlas, esto significa que en más de una ocasión se ha tocado indicar “esto no es lo correcto”, “esto no se debe hacer así” y se ha tenido que seguir esos pasos en cuanto se refiere al asunto ya en

relación de la institución con el ministerio, tenemos todas las cosas en orden, porque mi función es cumplir y hacer cumplir las normas. Esto no siempre me ha causado alegrías personales porque no todo el mundo está de acuerdo en que se le exija que cumpla pero eso no es parte de mi interés, mi interés es cumplir, me siento identificado con la academia y colaboro con ella en todo lo que puedo.

**9. ¿Considera usted que los colaboradores de la ANAN tienen un grado alto de pertenencia colegio? ¿Por qué?**

Le comento que no todos, hay personas que si se les oye todo el tiempo quejándose, hay personas que si meten sisaña, hablan mucho de los otros, en la envidia, pero también hay personas que si están dedicadas al trabajo, y creo que esas personas son las partes directivas que están manejando esta parte, entonces ellos también tienen que pensar que cuando se trata de cumplimiento de normas la tranquilidad de uno sufre a veces pero tenemos que hacer cumplir las normas. Puede ser que falte pertenencia porque algunas personas están trabajando porque están trabajando porque necesitan el trabajo de urgencia y no se entregan, puede también ser que falten algunos mecanismos para unir a este grupo de trabajo, se han dado intentos de unirlo, pero no está unido completamente. Aquí hay secciones inicial por su lado, básica por el otro, la media por el otro, o sea cada uno como se dice vulgarmente tira las cosas a su lado, pero decir que trabajamos como un equipo, como una gran familia, no es real, en la práctica no es real. Para llegar a ser una gran familia falta compromiso, hemos tenido 29 profesores que desde el principio se han cambiado, le ofrecen un puesto en otro sitio, le ofrecen una mejor garantía y se va, no hay el compromiso con la institución. Conozco también de muchos que han tenido oportunidad de mejorar su trabajo y han dicho “no”, “yo me mantengo aquí por lo menos hasta el fin de año que he dado mi palabra, entonces

ellos piensan por su profesionalismo, por los estudiantes, por los padres de familia, pero otros a la primera que sopla el viento en otro sitio se van. No hay ese compromiso. Puede ser que sea falla en el momento de contratación, puede ser. Otra cosa que también falla en esto es el aspecto económico, tenemos nosotros nuestros rivales por decir una palabra y si a algún profesor le ofrecen más de lo que le estamos dando aquí, no piensan más, nos dejan y se van. Es lo que está pasando últimamente con el profesor de física, le ofrecieron en otro lugar 200 dólares más, dejó botando y se fue. Eso es por falta de compromiso con la institución.

#### **10. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidad de la ANAN?**

El ANAN tiene una tremenda fortaleza que es mantener los valores universales cueste lo que cueste, el ministerio nos ha cortado muchas cosas para mantener la disciplina, honradez, todo lo que sean valores, pero las leyes actuales son muy permisibles entonces les da mucha importancia que el estudiante manifieste sus derechos, etcétera, pero siempre hay que pensar en el asunto de valores, entonces el ANAN todavía es una institución que quiera o no quiera tiene sus disciplinas y sus valores, ahorita estamos con más de 800 estudiantes y si usted se da la vuelta relativamente están siguiendo normas, lo que no pasa en otros colegios que he visitado por ser rector en reuniones, hay colegios que parecen jaurías hasta en el modo de recreos vuelan por aquí y por allá, saltan, se meten, tumban los escritorios, pero en el caso de aquí esa es una fortaleza. Otra fortaleza que tiene es el asunto de la Directiva de los socios que manejan eso, es un grupo joven con ideas buenas y también con normas claras, eso ayuda bastante. Y la otra fortaleza que tiene es aprovechar de gente que conoce el medio educativo y que desarrolla las actividades, por ejemplo aquí tenemos sin dar nombres de parte de Dirección académica es muy bien planteado el asunto, la parte nuestra de dirección académica para el ministerio

no tenemos un problema ni hemos tenido una sola queja, hemos ganado incluso tres o cuatro juicios que nos ha seguido el ministerio por hacer las cosas bien, entonces si son valores que hay que aprovechar.

Una de las debilidades que decía hace un momento era que no se trabaja en grupo, en familia perfectamente porque siempre cada uno quiere sobresalir, a veces no digo pisoteando pero haciendo mal a los demás, entonces eso si es un leve error. Para poner ejemplos inspección quiere salir adelante pero obliga a los profesores sin trabajar ellos, pero cuando es obligación de ellos hacer que se cumpla, visitar, dar la vuelta, observar. El otro problema que tenemos aquí como decía es la falta, y eso es parte del compromiso, falta constante de los profesores, hay días que faltan dos, tres, cuatro profesores y quien sufre son los estudiantes. Otra debilidad es la rotación de profesores, este momento mismo estamos sin profesor de física porque ayer o antes de ayer renunció otro nuevo profesor que ya creo que es el tercero o cuarto, renuncia porque le dan un puesto y deja el colegio ahí, entonces que pasa, eso hace que el colegio vaya mal. Y lo último que los papas reclaman bastante es el asunto del inglés, se dice que el inglés no está bien cimentado aquí, a diferencia de lo que era en años anteriores que era un buen nivel de inglés, entonces alguna cosa falta o se cambiaron los niveles, porque habían niveles, o no se están siguiendo normalmente las actividades programadas, papas que se quejan “este libro costó tanto y durante todo el año se han utilizado dos hojas”, otros ni los han abierto todavía, entonces un libro no utilizado es algo que los papas reclaman, sino para que se compra.

**11. ¿Si tuviera en este momento el control total de la comunicación de la ANAN, que cambios haría?**

Los cambios se están haciendo pero poco a poco, cambios por ejemplo de comunicación, se ha resuelto todo lo que se resuelve en Consejo Académico para hacer un caso inmediatamente se lo toma, de hecho, todas las comunicaciones que salen para los padres de familia antes las acabábamos en hojas impresas ahora hemos mejorado el asunto de comunicación por internet, por la página, y toda comunicación, toda actividad que hace el colegio inmediatamente es comunicada a los padres, y me parece que la página que el colegio está manejando tiene que ser más ágil, llenar más de actividades, he visto algunas páginas en donde usted puede seguir y se ven noticias y todo, a la nuestra parece que le falta un poquito de dinamismo, es bonita pero parece que falta interacción o alguno de estos métodos actuales que hay, para hacer “me gusta”, “no me gusta” o alguna cosa, y por ahí podemos nosotros también mejorar. Lo otro, se está trabajando sobre todo para el siguiente año sobre el asunto de ponerse la camiseta, programando cursos en vacaciones para los profesores, pero no cursos motivacionales externos, sino algo que realmente les llegue a ellos, algo más interno, algo que con ellos mismos ver que es lo que se hace, sería la solución.

**Joey Jalil – Coordinador Académico**

**1. ¿Considera que la comunicación interna en la ANAN es tomada con importancia?, ¿Es importante para usted?, ¿Por qué?**

Sí, es considerada con importancia pero no necesariamente se hace algo al respecto entonces a veces el problema es que no es clara, no es objetiva, no es transparente, entonces a veces la mayoría del tiempo tropezamos, la mayoría del tiempo tenemos problemas de jerarquía que también se involucran en eso entonces alguien dice, alguien da una contra orden, alguien no informa, entonces si bien sabemos que es importante pero lastimosamente no hemos podido darle un camino correcto. Creo que la importancia dentro de una institución educativa es enormemente importante porque yo creo que mientras una comunidad interna y externa sean los docentes o los padres de familia conozcan que es lo que hacemos un poco liberamos ansiedad, es decir, a veces no saben que es lo que estamos haciendo, para que lo hacemos pero si tenemos una comunicación abierta, canales públicos y mucho más amplios la gente sabe en qué estamos trabajando o que estamos haciendo y no tiene tanta pregunta, inquietud, duda, sobre estos caminos que podamos tomar.

**2. ¿Cómo es la comunicación interna dentro del colegio? , ¿Funciona bien?,  
Descríbala.**

Es bastante pobre yo diría, no tenemos una línea de comunicación centralizada donde podamos decir, el día de hoy por ejemplo que tenemos, los días martes nos reunimos como Consejo Directivo entonces ahí se toman cierto tipo de decisiones, llegamos ahí y se vuelve un poco retórico porque no necesariamente se establecen los canales de cómo debe transmitirse la información de las resoluciones o de las

cosas que manejamos y eso se extrapola a todas las áreas del colegio entonces no tenemos suficiente comunicación o pertinente, a veces bombardeamos de cosas que no necesariamente son tan importantes cuando debemos enfocarnos en otras áreas.

**3. ¿Cómo es la relación y comunicación entre los colaboradores de las distintas áreas y distintos departamentos? , ¿Existe comunicación directa entre altos mandos y los empleados en general?**

Cada área tiene su dinámica pero porque cada asignatura también tiene diferentes dinámicas en ese sentido entonces no es lo mismo la comunicación en ese sentido, pero a que me refiero, lo que si se ha hecho es a las jefaturas de áreas que son los mandos medios del colegio se les ha establecido un espacio donde ellos trabajan, lo que si hice este año es quitar cubículos para sea un área abierta donde puedan tener un espacio más de diálogo y cada grupo tiene que reunirse con su personal dos veces por semana, divididos en primaria y secundaria para poder transmitir las resoluciones y las comunicaciones por ese lado. El área administrativa no me queda claro como manejan entre ellos francamente y el Consejo Directivo como digo los días martes nos reunimos para ver qué está pasando en el colegio, lo que digo es, no creo que haya una estrategia macro que una todos estos canales de comunicación y que sea más asertivo.

En la comunicación con altos mandos existe confianza el problema es que tenemos en algún lado una fuga para ser bien honesto, entonces tenemos temas muy sensibles que manejamos, a veces se filtran y es un problema, eso es un problema, como digo los días martes nos reunimos, tenemos estas reuniones donde se topan temas desde contrataciones hasta terminación de contratos que son temas muy sensibles, cambios de malla curricular que también son cosas sensibles y a veces

esas cosas se filtran, la comunicación en ese espacio es abierta sin embargo como no hay claridad de cómo se debe proceder a veces una situación se comunica por una, dos o tres personas y eso distorsiona el mensaje original, tampoco hay por ejemplo acordamos esto pero el rector va a informar sobre esto a estas personas este día, entonces es donde se queda perdido o no necesariamente aterriza en acción.

#### **4. ¿Considera que una mejor comunicación interna mejoraría su modo de trabajo? ¿Cómo?**

Sí, porque el problema es cuando hay contra ordenes o excesiva burocracia se detienen las cosas, no se llevan o si hay muchos responsables por algo nadie es responsable, entonces el momento en el que se mejora y se da un canal central por ejemplo y se dice esta es la forma en que nos vamos a comunicar y estas son las responsabilidades me libero de esa ansiedad de “¿habrán dicho o no habrán dicho”?, “¿habrán hecho o no habrán hecho?”, “pero si esto acordamos por qué no se hizo?”, y ahí es donde la gente dice “yo pensé que tal persona iba a hacer”, entonces obviamente si eso se encamina o eso se genera porque al final lo que queremos es que esa comunicación lleve a una acción que pueda ser medida, que pueda tener una estrategia específica y un Feedback al respecto, pero si no existe eso es un poco como ¿se habrá hecho o no se habrá hecho?, después nadie asume esa responsabilidad necesariamente.

#### **5. ¿Qué elementos considera que ayudarían a mejorar la comunicación en la ANAN?**

Yo creo que identificar una estrategia que nos permita ubicar responsabilidad por un lado, es decir, no solamente establecer que es lo que se debe comunicar sino quien



lo debe comunicar y en qué medios, porque tenemos por ejemplo un chat interno, tenemos por ejemplo un facebook, tenemos por ejemplo una página web, pero no necesariamente se utilizan para aquellas cosas que necesitamos sacar, creo que también eso afecta a la forma en que los padres puedan un poco visualizar que es lo que hacemos, si uno no se publicita, si uno no da a conocer lo que hace la gente asume que uno no hace nada, entonces si no se exhibe no se vende, no está en un mercado entonces creo que esas cosas tenemos que mejorar todavía.

**6. ¿Conoce usted todas las herramientas de comunicación interna que utiliza el colegio?, ¿cree que estas son efectivas?**

Sí las conozco, no creo que son 100% efectivas, creo que tenemos que profundizar más allá, creo que por ejemplo establecer un calendario institucional interno en donde podamos poner las fechas y los eventos que suceden, son cosas pequeñas pero que alguien asume esa responsabilidad para que sepamos hoy día hay el partido tal a tal hora, entonces sabemos que tenemos que ir o ese tipo de herramientas que nos dicen con claridad y después pues también en otro tipo de decisiones saber que se distribuyen esas responsabilidades y se asumen, y se manejan.

**7. ¿Considera usted que los colaboradores de la ANAN están informados sobre la filosofía del colegio?**

Están informados no necesariamente aprehendidos, están informados porque de eso si se hace anualmente un manual institucional, con el personal nuevo se socializa, con el personal que va insertándose durante el año es un poquito más difícil pero si se les entrega en eso están todo el ideario del colegio, todos los valores cada mes hemos identificado los valores institucionales y se trabajan en ese

sentido para poder darle relevancia, este mes es el mes del respeto por ejemplo, entonces las publicaciones y las pancartas están relacionadas hacia eso, el programa de valores y tutorías también entonces hacemos algo un mes, entonces nos permite un poco hacerlo más concienzudamente, la misión y la visión van dentro de ese CD institucional y se encuentran en cada aula también, en espacios clave y en aula, entonces si están ahí, y ahora la verificación de que tan asumido es por el personal es un poquito más complejo en ese sentido pero a todo el mundo se le entrega todos los manuales, todos los procesos, todos los formatos inclusive y se les hace firmar esa recepción al comienzo de año porque cada año se revisan y se mejoran, ahora si es que de verdad los leen o no eso es un poquito más complejo.

**8. ¿Usted se identifica con la ANAN, con su cultura organizacional, valores, etc.?**

Sí absolutamente, yo quiero mucho al colegio, hemos trabajado mucho para ser una institución que estemos orgullosos de trabajar, es algo que se dificulta porque la masa de gente es diferente si estuviéramos trabajando en una fábrica, entonces en una fábrica tenemos líneas más verticales, tenemos cuestiones mucho más sencillas de manejar, acá trabajamos con más de 100 personas en lo que es el personal, tenemos más de 600 familias, cada una de ellas con dos o tres chicos, 800 alumnos, entonces todo eso hace que sea un poco difícil el poder orientar a todos pero estamos trabajando hacia allá, hacemos cosas que nos enorgullece, darle espacios a los chicos para que se manifiesten y que también sientan pertenencia hacia la institución, pero yo si amo lo que hago por suerte entonces no el algo que me dificulte, no tengo que trabajar ni un día en mi vida porque amo lo que hago.

**9. ¿Considera usted que los colaboradores de la ANAN tienen un grado alto de pertenencia colegio? ¿Por qué?**

Hay de todo, hay de todo como decía es una comunidad de más de 100 personas que trabajan, el problema es que los egos son un problema, el problema es que la gente también a veces trata de resaltar por su cuenta y ese momento es donde dejamos la institucionalidad para tratar de resaltarnos como personas, entonces eso es muy complejo, yo puedo identificar a las personas clave en ese sentido que sé que están puestas la camiseta como se dice pero también hay gente en contra que por ambiciones personales o por tratar de creer que si se lucen en algo vamos a estar haciendo chachara alrededor de eso, eso es difícil, porque el ego de las personas es complicado.

**10. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidad de la ANAN?**

Fortalezas podemos decir que tenemos un rigor académico alto, podemos hablar de que es un colegio de trayectoria con 34 años de vida académica dentro de una ciudad, de un país, de ahí tenemos yo diría un amor más que del personal de los chicos hacia el colegio, entonces los chicos le tienen mucho cariño al colegio y entendemos las falencias que pueda tener pero como que ese amor hace que sea más fácil el poder desarrollar las cosas dentro del colegio.

Debilidades todavía tenemos, tenemos que ser más ordenados, comunicarnos mejor así mismo, también una debilidad que tenemos es ese comprometimiento o esa pertenencia del miembro del personal, es decir yo estoy orgulloso de lo que hago, yo lo hago bien porque es mi profesión y porque lo saco adelante, a veces la gente cree que el ser profesor es vocación meramente y yo peleo un poco con eso, sí puede ser que uno necesite vocación para tener la paciencia dentro del aula pero un profesor

es un profesional como cualquier otra rama, entonces si no asume ese profesionalismo de hacer las cosas bien, a tiempo, se vuelve cuestionable, los chicos cuestionan, porque el adolescente tiene esa potestad de decir no estoy de acuerdo o si estoy de acuerdo, entonces ahí es donde entramos a tener dificultades.

**11. ¿Si tuviera en este momento el control total de la comunicación de la ANAN, que cambios haría?**

Yo haría un elemento central de comunicación, es decir, no sé si una intranet, algo donde podamos descargar realmente la comunicación y poder manejar líneas de comunicación por ese lado en lo formal. Luego en lo informal yo creo que si podríamos gozar de una característica dentro de cada una de las personas que trabajan acá, desarrollar talleres, conversatorios, aspectos que nos permitan el que cada persona pueda manejarse de manera asertiva para poder comunicarse con tranquilidad, sin ofender a nadie, hay que ser muy francos al respecto, pero a veces esa línea es difícil, es complicada pero la atención al cliente en cómo nos expresamos y como comunicamos lo que somos como institución es sumamente importante y es algo donde fallamos también. Entonces creo que sí, una línea más transparente donde podamos decir “tales días vamos a hacer tales cosas”, “esto es lo que esta”, “todo el mundo sabe lo que tiene que hacer”, “todo el mundo sabe dónde tiene que estar”, “todo el mundo es familiarizado con eso”, eso baja la ansiedad de la gente, inclusive publicar las agendas de lo que se maneja como Consejo Directivo dentro de lo normal porque siempre van a haber cosas que van a tener su confidencialidad, pero que la gente sepa lo que el Consejo hace, que sepa que temas estamos tratando, inclusive que pueda aportar a eso al transparentar y poder democratizar un poco ese grado de comunicación que creo que es muy celoso y cuando las cosas son muy celosas la gente piensa mal.

**Aida Criollo – Coordinadora del Dobe**

**1. ¿Considera que la comunicación interna en la ANAN es tomada con importancia?, ¿Es importante para usted?, ¿Por qué?**

Yo creo que nos falta porque a veces el factor tiempo no nos permite revisar diariamente el correo interno para nosotros ver que informe nos llegó y eso hace que no estemos comunicados al 100%. Para mí es muy importante la comunicación porque a través de la comunicación entre departamentos conocemos como está funcionando y que actividades están previstas y planificadas para realizarse en la semana y con eso nosotros también planificamos aéreas a trabajar.

**2. ¿Cómo es la comunicación interna dentro del colegio? , ¿Funciona bien?,  
Descríbala.**

Está faltando, está fallando. El momento que nosotros tenemos reuniones nos vamos informando de las actividades que realizan y como que esa información no se distribuye o no llega a las personas que estamos dentro de la institución, entonces falta esa parte de información, porque de pronto nos quedamos informados solamente el grupo que está manejando la institución, pero las personas que están con nosotros, el equipo base muchas ocasiones no están informados de las actividades, entonces si nos falta, si nos falta concienciar en nosotros esta importancia de transmitir la información y falta la responsabilidad del otro lado de revisar los correos porque si bien es cierto el correo interno ahora nos facilita todo pero no miramos el factor tiempo de los docentes, la carga horaria que ellos manejan entonces no les permite estar conectados al 100% en el chat institucional.

**3. ¿Cómo es la relación y comunicación entre los colaboradores de las distintas áreas y distintos departamentos? , ¿Existe comunicación directa entre altos mandos y los empleados en general?**

La intención es que exista esta interrelación porque no somos islas, somos departamentos que dependemos de otros para el buen funcionamiento entonces se busca esos espacios de comunicación para poder estar informados todos, pero sin embargo no lo estamos haciendo de manera eficiente, nos falta.

En cuanto a la comunicación con altos mandos yo diría que acá en la institución esa es la parte bonita, nosotros tenemos esa apertura, esa flexibilidad para conversar con las autoridades.

**4. ¿Considera que una mejor comunicación interna mejoraría su modo de trabajo? ¿Cómo?**

Claro, porque si no se ha comunicado de actividades que van a realizar puede ser que haya planificado un trabajo "X" y no lo puedo realizar, entonces la comunicación es fundamental en este proceso para todos estar informados y que las actividades sean coherentes con lo que se va a trabajar.

**5. ¿Qué elementos considera que ayudarían a mejorar la comunicación en la ANAN?**

Las personas que somos responsables de transmitir información hacerlo a tiempo, porque hay ocasiones en las que nos olvidamos, entonces esa parte nos falta y del otro lado pues el estar pendientes de los comunicados que hay porque no tenemos asamblea general para comunicar sino nuestro medio de comunicación en este momento es el chat interno.

**6. ¿Conoce usted todas las herramientas de comunicación interna que utiliza el colegio?, ¿cree que estas son efectivas?**

Serían efectivas si es que les diéramos el uso para lo que fueron creadas, entonces esa es la parte que yo personalmente miro que nos está faltando. El tema de factor tiempo para poder revisar el chat interno que es el medio principal que se está ahorita utilizando porque las circulares escritas que llegan a veces uno del apuro solo firma y pasa y luego dice “¿dirían?”, “¿nos informarían?”, “no hemos sabido”, entonces no nos tomamos el tiempo de leer y por esa razón es que se cambió y ahora las circulares son muy pocas las que vienen de manera física, más bien es electrónica.

**7. ¿Considera usted que los colaboradores de la ANAN están informados sobre la filosofía del colegio?**

Intermedio diría yo, a pesar de que hablamos de los fundamentos del colegio, hablamos de los objetivos que tenemos, en las aulas tenemos puesta la filosofía de la institución sin embargo no nos sabemos de memoria. Nos falta todavía conocer esta parte que es fundamental dentro de la institución.

**8. ¿Usted se identifica con la ANAN, con su cultura organizacional, valores, etc.?**

Pues sí, por eso estoy tantos años trabajando acá y me siento parte de la institución, esta es mi familia, son 17 años que estoy acá entonces sí, me identifico con la institución, con la filosofía con la política de trabajo.

**9. ¿Considera usted que los colaboradores de la ANAN tienen un grado alto de pertenencia colegio? ¿Por qué?**

No, no se puede visualizar eso porque si tuviéramos esa identificación con la institución no nos iríamos, habría más permanencia dentro de la institución, no habría tanta rotación de personal. Creo que no existe un alto grado de pertenencia porque sus intereses son otros por ejemplo la parte económica, si es que me llega un trabajo en donde me ofrecen una mejor remuneración entonces me voy, entonces no hay esa identificación y ese compromiso personal, esa ética. Creo que para mejorar eso nos falta motivación que por factor tiempo no la tenemos, por el horario y las responsabilidades no hay tiempo pero se debería crear un espacio para encontrarnos todas las secciones. Hace falta compartir con el resto de compañeros.

#### **10. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidad de la ANAN?**

Dentro de fortalezas yo diría que una de ellas es el espacio que tenemos para hablar con las autoridades, no en todo lugar hay esa flexibilidad y el pre disposición para escucharnos entonces aquí contamos con ese espacio para nosotros acercarnos y conversar en cualquier momento que necesitemos. Otra fortaleza yo considero que es la parte del pago puntual, llega el primer día del mes y nosotros contamos con el sueldo que en otras empresas no sucede. Fortaleza, la relación que vamos desarrollando entre personas cercanas, el vínculo que vamos generando, no con todas sino dentro del espacio en donde estamos.

En cuanto a debilidades la parte de comunicación que sigue siendo nuestra dificultad, que no logramos llenar ese espacio para que todo el mundo estemos enterados de todos los eventos, actividades que el colegio planifica y que tiene, muchas veces el colegio participa en concursos y no conocemos los resultados y hay veces en las que el colegio ha ganado y no todo el mundo está informado de



esa situación. Entonces yo miro que la parte de comunicación si es una debilidad que tenemos aún que seguir fortaleciéndola.

**11. ¿Si tuviera en este momento el control total de la comunicación de la ANAN, que cambios haría?**

De pronto yo lo que implementaría sería la confirmación de la recepción de la información, que haya un recibido de la persona vía electrónica también.

## **Inés Cárdenas – Coordinadora de la sección secundaria**

**1. ¿Considera que la comunicación interna en la ANAN es tomada con importancia?, ¿Es importante para usted?, ¿Por qué?**

No, por docentes no. Para mi es importantísimo porque es la única manera de que todos nos enteremos que es lo que sucede tanto en las secciones como a nivel institucional. Creo que no está siendo tomada con importancia porque a veces los docentes por no leer correos o por no tener prendido el spark, o no contestan llamadas no se enteran de lo que sucede o de cosas que tiene que presentar, luego vienen multas, llamados de atención, etcétera, y dicen “es que no leí el correo”, “no me llegó el correo”, pero no tiene la importancia en ciertos niveles como debería tenerlo.

**2. ¿Cómo es la comunicación interna dentro del colegio? , ¿Funciona bien?, Descríbala.**

Cuando hay directrices desde autoridades nosotros las hacemos llegar a los docentes de cada una de las secciones a través de las coordinaciones. Funciona de autoridades a coordinaciones funciona bien, de coordinaciones a docentes no.

**3. ¿Cómo es la relación y comunicación entre los colaboradores de las distintas áreas y distintos departamentos? , ¿Existe comunicación directa entre altos mandos y los empleados en general?**

Cada coordinación vive su propia dinámica, dentro de las coordinaciones tenemos contacto con inspección, jefaturas de área, coordinación académica, rectorado, para la resolución de cualquier conflicto. La comunicación con altos mandos es directa, pero el problema es que puedes mandar un correo y no lo leen, o puedes hacer un

escrito y pedir que te firmen, lo firman pero no lo leen, entonces no se llegan a enterar de las cosas que suceden, entonces tu puedes tener un millón de herramientas pero como obligas a las personas a que lean y a que entiendan lo que está escrito, lo que mandaste por correo o lo que les hiciste firmar, ahí está el problema.

**4. ¿Considera que una mejor comunicación interna mejoraría su modo de trabajo? ¿Cómo?**

Lógico, 100%. Porque ya no tendrías tantos atrasos en la presentación de documentos, y los “corres correos” que son del día a día, si todos nos comunicáramos de mejor manera o leyéramos todos los comunicados que tenemos mejoraría el 100%.

**5. ¿Qué elementos considera que ayudarían a mejorar la comunicación en la ANAN?**

Compromiso, compromiso de todos a la institución. Si uno está comprometido uno tiene el tiempo de leer y de entender lo que está diciendo, y si no entendí y estoy comprometido con la institución pregunto, pero no hay eso, es el trabajo por trabajar no porque estoy comprometido con el colegio.

**6. ¿Conoce usted todas las herramientas de comunicación interna que utiliza el colegio?, ¿cree que estas son efectivas?**

Sí, la mensajería interna es efectiva, pero si todos la tendríamos prendida. Los correos lo mismo, bueno quizás si en la parte de correos falta un poco de capacidad porque tenemos que estar borrando los correos para poder seguir recibiendo y

enviando pero si no lees, podemos tener la tecnología de punta, la más alta tecnología pero si no te interesa o no estás comprometido no lees, así de sencillo.

**7. ¿Considera usted que los colaboradores de la ANAN están informados sobre la filosofía del colegio?**

No todos, lamentablemente tenemos una alta rotación de personal y cuando viene una persona nueva el proceso de inducción no es el adecuado, ni por parte de inspección, ni por parte de jefaturas, ni por parte de coordinaciones por las múltiples ocupaciones que tenemos, ahora mismo estamos en contratación de otro profesional y es el apuro de quedar bien con los chicos, entonces dejas a un lado el proceso de inducción como debería ser hecho.

**8. ¿Usted se identifica con la ANAN, con su cultura organizacional, valores, etc.?**

Sí, totalmente.

**9. ¿Considera usted que los colaboradores de la ANAN tienen un grado alto de pertenencia colegio? ¿Por qué?**

No, creo que de alguna manera se sienten desmotivados por la cantidad de trabajo, de papeles que tiene que presentar los docentes a jefaturas, se sienten desvalorizados, sueldos, hay colegios que les ofrecen 50 dólares más y renuncian, entonces no tienen ese sentido de pertenencia y de compromiso.

**10. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidad de la ANAN?**

Fortalezas, el nombre el prestigio. Las ganas que le ha puesto Arturo, desde que Arturo se hizo cargo de la institución, yo creo que a raíz de que estuvo Arturo y Raúl

le lograron sacar al colegio de lo que estaba en un hueco. Fortaleza, la infraestructura, lo que poco a poco se han ido cambiando procesos, pero falta todavía.

Debilidad la comunicación. Hay mucha falta de comunicación, muchísima, excesiva, y creo que todos tenemos un poco de culpa en eso, en la comunicación, en el compromiso, es una debilidad tenaz, la más fuerte que hay creo yo es la falta de compromiso y de sentirte “parte de”, si te sientes parte del colegio puedes tener un sueldo bajo que tú no te quejas y hechas y sigues y vas para adelante. Esas son las debilidades más fuertes que yo veo ahorita que tiene el colegio.

**11. ¿Si tuviera en este momento el control total de la comunicación de la ANAN, que cambios haría?**

Yo creo que primerito pondría una capacitación intensiva a los profes de comunicación, llegarles a la médula, llegarles a la esencia del ser humano de porque es necesario comunicarnos y saber leer, entender, escuchar y saber que palabras decirles, incluso un poquito de programación neurolingüística, dijera se van una semana los chicos de vacaciones y aquí nos sacamos el aire hasta entender porque es importante comunicarme y eso va de la mano con el compromiso, generar un plan de acción, algo debe haber para generar ese compromiso, y yo creo que las dos cosas van de la mano, tu mejoras compromiso y mejoras comunicación y viceversa, y al momento las dos están una por aquí y otra por allá. Eso es lo que yo primerito haría.

## **Sonia Buitrón - Coordinadora de la sección primaria**

**1. ¿Considera que la comunicación interna en la ANAN es tomada con importancia?, ¿Es importante para usted?**

Sí, si es tomada con importancia pero si tiene falencias. Pienso que la comunicación es la prioridad en cualquier entidad, en cualquier empresa es lo principal, es el 100% importante.

**2. ¿Cómo es la comunicación interna dentro del colegio? , ¿Funciona bien?,  
Descríbala.**

Nosotros tenemos correos institucionales por el cual podemos comunicarnos, no es efectivo, muchas veces no funciona sobre todo a lo que son docentes, el internet falla en ocasiones entonces no hay esa comunicación, aparte por los padres de familia también hay bastantes quejas en ese sentido, a pesar de que se quiere mantener una comunicación constante no es tan eficiente. Por otro lado internamente nos comunicamos también por medio de reuniones, por medio de memos que van pasando por todas las diferentes instancias y los colaboradores firmamos y también estamos comunicados de esa manera, muchas veces también sucede que no se lee a conciencia las indicaciones o disposiciones que se dan en los memos, se firma pero no se tiene en cuenta que está ahí y eso también es una falla por parte ya personal, también ahí es cuando empiezan las confusiones y falla la comunicación.

**3. ¿Cómo es la relación y comunicación entre los colaboradores de las distintas áreas y distintos departamentos? , ¿Existe comunicación directa entre altos mandos y los empleados en general?**

No todas las áreas funcionan de la misma manera, es decir, no tienen la misma apertura, entonces con unas áreas hay más comunicación que con otras, de lado y lado. Hay áreas o jefaturas de áreas que si están constantemente en comunicación con nosotros y nos hacen conocer todos los proyectos, todas las actividades e incluso se trabaja en coordinación muchas veces, hay otras que son completamente cerradas y dan a conocer absolutamente nada.

En cuanto a la comunicación con altos mandos, si hay apertura, se puede ir tranquilamente a conversar con cualquiera de los administrativos, igualmente con cualquiera de las coordinaciones y rectorado, si hay esa apertura no hay restricciones en ese sentido, la comunicación es a veces directa, a veces es por medio de coordinaciones, igualmente disposiciones que se dan por medio de Consejo Directivo, socializamos con los profesores, sí hay un canal de comunicación establecido. Lo que hace falta es darle más funcionalidad y más eficiencia.

**4. ¿Considera que una mejor comunicación interna mejoraría su modo de trabajo? ¿Cómo?**

Sí, en realidad sí porque ahorita hay diferentes personas que están a cargo de diversas actividades aquí en la sección, entonces lógicamente cada una ejerce su función y muchas veces no comunica y eso si entorpece, lamentablemente en coordinación se centra o se debe centrar toda la comunicación respectiva porque somos las personas que damos la cara al padre de familia, debemos estar enterados prácticamente de todo, y si sucede que muchas veces el padre de familia viene a informar algo de lo que nosotros no estábamos enterados entonces ahí también se rompe, adolece un poco ahí la eficiencia de nuestra gestión pero de alguna manera se remedia pero esa no es la forma tampoco.

**5. ¿Qué elementos considera que ayudarían a mejorar la comunicación en la ANAN?**

Pensaría yo que podrían establecerse reuniones semanales con las personas que estamos involucradas directamente en cada sección, ya hablando de lo que es la parte de la eficiencia en la parte de coordinación con el fin de establecer actividades que se realicen o de informar acontecimientos que se hayan suscitado durante ese período, si sería importante. No todas las veces se hace estas reuniones es rara vez, cuando hay un caso excepcional se lo hace.

**6. ¿Conoce usted todas las herramientas de comunicación interna que utiliza el colegio?, ¿cree que estas son efectivas?**

Sí, si las conozco todas, si serían efectivas si les diéramos la funcionalidad y respetáramos los órganos o canales de comunicación pero no todos lo hacemos.

**7. ¿Considera usted que los colaboradores de la ANAN están informados sobre la filosofía del colegio?**

Se les hace una inducción, se les da a conocer, ellos tienen acceso a un CD en donde está toda la filosofía de la institución, esperaría que si conozcan porque en realidad si se les da, si se les informa.

**8. ¿Usted se identifica con la ANAN, con su cultura organizacional, valores, etc.?**

Totalmente, si estoy identificada, sino no estaría aquí.

**9. ¿Considera usted que los colaboradores de la ANAN tienen un grado alto de pertenencia colegio? ¿Por qué?**



No, no es muy alto, un gran porcentaje son funcionarios nuevos y si hace falta más identidad, la identidad se la logra con el tiempo y es muy poco tiempo lo que llevan por lo menos en la sección que yo estoy al frente casi todo el personal, diría que el 90% es nuevo. Estamos trabajando con ellos y vamos a ver qué tal nos va.

#### **10. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidad de la ANAN?**

Las fortalezas, una de ellas es la de querer alcanzar relevancia en la educación nacional que eso es lo que interesa en realidad. Los administrativos que dan apoyo a lo que es la gestión académica que es lo importante. Otra fortaleza ya hablando en lo que es la parte física es la infraestructura, fortaleza también que se buscan los mejores profesionales para que estén con nosotros. Otra fortaleza es ese afán de trabajo en equipo de integración y de dar un nuevo ambiente al personal que está aquí. En lo económico fortaleza sería el pago puntual de todos los haberes que eso es una fortaleza en una institución también. Podría nombrar muchas más.

Ahora debilidades, la falta de comunicación total que debería haber como en toda institución siempre hay personas que se entregan más, pero lamentablemente siempre hay personas que están en posiciones más altas que no están tan entregadas como los otros en la institución y ahí falla. Una institución pienso que en las partes altas deben tener personas con identidad institucional fuerte para dar todo de sí, eso es importante. Pienso que en este momento tenemos más fortalezas que debilidades.

#### **11. ¿Si tuviera en este momento el control total de la comunicación de la ANAN, que cambios haría?**

Yo en realidad no pondría tanta burocracia sinceramente, yo pienso que la falla de la comunicación es cuando se realiza de esa manera, de persona en persona, ahí se convierte en teléfono dañado, pensaría que debería ser de una sola persona y a todos, entonces así llega más correcta la información y eso podría ser por secciones porque no todos vamos a ver el mensaje de la misma manera y es cuando empiezan las confusiones, entre menos personas creo yo, que den los mensajes va a ser más efectiva y más objetiva la comunicación.

**María Angélica Moreno – Coordinadora del pre escolar**

**1. ¿Considera que la comunicación interna en la ANAN es tomada con importancia?, ¿Es importante para usted?, ¿Por qué?**

Sí, es muy importante. Es de vital importancia porque es la única manera de que todos sepamos qué es lo que tenemos que hacer y cuando lo tenemos que hacer.

**2. ¿Cómo es la comunicación interna dentro del colegio? , ¿Funciona bien?,  
Descríbala.**

Hay varias formas de comunicar, pero principalmente están las reuniones semanales de Consejo Directivo en donde se toman ciertas decisiones, se dan ciertas opiniones, al final concluimos por una y esa decisión final es la que se comunica por secciones. En mi caso que estoy en la sección de pre escolar soy la encargada de comunicar a mi grupo de profesoras.

**3. ¿Cómo es la relación y comunicación entre los colaboradores de las distintas áreas y distintos departamentos? , ¿Existe comunicación directa entre altos mandos y los empleados en general?**

De acuerdo a la experiencia que hemos venido teniendo, este año estamos funcionando de una manera diferente, que veo que ha dado mejor resultado, mis profes que trabajan en diferentes áreas este año lo que hicimos fue determinar a un solo jefe de área que trabaje con nosotros y ella es nuestro nexo de comunicación con el resto de jefes de área. Entonces yo como coordinación me comunico directamente con ella, ya sea por teléfono por el intranet o de manera personal, nos reunimos, ella me da indicaciones que necesiten los jefes de área o viceversa y ese ha sido nuestro nexo este año que ha funcionado mucho mejor.

La comunicación directa con las autoridades siempre esta presta y abierta, si algún docente o cualquier persona de la institución quiere hablar con ellos simplemente se acerca a administración o al lugar en donde este y conversan, pero cuando es una decisión o una comunicación de cualquier idea que se tenga que dar siempre somos nosotros los coordinadores quienes pasan la información al grupo que tenemos.

**4. ¿Considera que una mejor comunicación interna mejoraría su modo de trabajo? ¿Cómo?**

Yo pienso que no va a haber todo perfecto. Siempre el tiempo va pasando las cosas se van innovando, la tecnología va avanzando y eso también es parte de la comunicación entonces siempre va a haber una manera de mejorar. De hecho como yo te digo el año anterior teníamos una manera diferente, ahora probamos una y pienso que igual nos tenemos que ir innovando, más aún cuando trabajamos con humanos, con niños, con estudiantes, siempre tenemos que ir mejorando e ir innovando.

**5. ¿Qué elementos considera que ayudarían a mejorar la comunicación en la ANAN?**

Como yo te digo más que debilidades son aprendizajes que uno va tomando entonces si nosotros estamos trabajando por un tiempo de una forma y vemos que no funciona podemos ir tomando otras de acuerdo a como vaya cambiando el ritmo, las generaciones y tantas cosas que se puedan dar, nosotros también podemos ir cambiando, pienso yo en el lado tecnológico, en el lado humano, son cosas que si podemos ir mejorando siempre.

**6. ¿Conoce usted todas las herramientas de comunicación interna que utiliza el colegio?, ¿cree que estas son efectivas?**

Sí, este año se innovo por ejemplo lo que es el intranet entonces para mí es muy práctico porque yo trabajo en una sección que es un poco aislada entonces el ir, subir, ver si están o no están te toma tiempo, que es tiempo que resta tu trabajo. Esto no pasa con el intranet, simplemente ves si la persona está en línea, le chateas, y ese rato es una comunicación mucho más rápida y directa.

**7. ¿Considera usted que los colaboradores de la ANAN están informados sobre la filosofía del colegio?**

Considero que sí, pero también pienso que podemos ir la refrescando porque si bien es cierto al principio de año nosotros damos una inducción al personal en general en donde se tratan estos temas, se van dando cambios durante el año escolar, y esos cambios quiere decir que viene personal nuevo o que aumenta el personal y ese personal ya no tuvo esa inducción que se hizo al principio, entonces sí me parece también importante que podría ser un punto que debemos mejorar e ir refrescando cual es nuestra misión y visión que es muy importante como empresa.

**8. ¿Usted se identifica con la ANAN, con su cultura organizacional, valores, etc.?**

Yo trabajo en la institución doce años, y durante estos años he vivido muchas etapas importantes dentro de la institución. La última que tengo es mi hija que se graduó el año anterior, entonces más allá de ser la institución donde yo trabajo, es la institución donde yo me identifico como tú me preguntas porque aparte de mi trabajo es la parte donde yo he vivido muchas experiencias ya personales y eso hace que

mi cariño hacia la institución tenga ya un tono diferente a lo laboral sino ya más personal, y cuando se conjugan las dos pues da un resultado que para mí es muy significativo.

**9. ¿Considera usted que los colaboradores de la ANAN tienen un grado alto de pertenencia colegio? ¿Por qué?**

Yo te voy a hablar directamente de mi grupo de personas. Las personas con las que yo trabajo es un grupo netamente femenino, con ellas a diario vamos teniendo experiencias y vamos practicando y compartiendo, y no sé si sea por el género pero si me parece también una parte importante porque están muy prestas a recibir todo lo que uno se les puede entregar, que la institución les hace a ellas, y ellas como resultado dentro de su trabajo yo veo que igual aparte de lo laboral para ellas la institución viene a ser ya algo que forma parte de sus vidas y como se dice forman parte de la familia ANAN y están puestas la camiseta de la institución.

**10. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidad de la ANAN?**

Fortalezas, la misión que la tenemos bien clara con respecto a que es lo que queremos en objetivo con los alumnos, este plan que tenemos de valores es muy importante también, otra fortaleza que yo nombraría es el poder todavía tener el control de que es lo que hacen los chicos dentro de la institución porque mientras van cambiando las generaciones, los valores y los problemas que se dan con las nuevas generaciones son muy difíciles de manejar comparándolos con otras instituciones, nosotros todavía podemos manejar esa situación. El tener la experiencia y el haber ido innovándonos también sería otra fortaleza nuestra, el que los padres de familia quieran a la institución y se sientan identificados también la considero una fortaleza, y que el personal que trabaja aquí este también identificado con la institución

también me parece una fortaleza muy importante. Las autoridades que están frente a la institución también son unas personas muy organizadas y que saben lo que quieren, las metas que se tiene y que se están cumpliendo y eso también es una fortaleza, el saber qué es lo que quieren la después de unos años también me parece una fortaleza, la coordinación académica que tenemos ahora, que es un equilibrio entre persona y preparación es la base, me parece a mí porque él es quien nos guía a nosotros y nosotros seguimos los pasos que él nos da, me parece también importante.

Como debilidades yo pensaría que una debilidad es que seguimos teniendo alumnos y de pronto la infraestructura nos está faltando, entonces en un momento dado pienso que si hay que reestructurar eso. Otra debilidad que podría haber en comunicación directamente, yo he tenido por ejemplo la experiencia de sección a sección se mandan por ejemplo las comunicaciones por el correo a los padres de familia pensando en lo que es la básica y la media pero como el pre escolar funciona de manera distinta entonces la comunicación se manda en forma general y resulta que el pre escolar va a tener otro horario o ese día no tuvo asistencia o vamos a funcionar de diferente manera ese día y ahí es cuando si tenemos complicación con la comunicación a los padres de familia.

**11. ¿Si tuviera en este momento el control total de la comunicación de la ANAN, que cambios haría?**

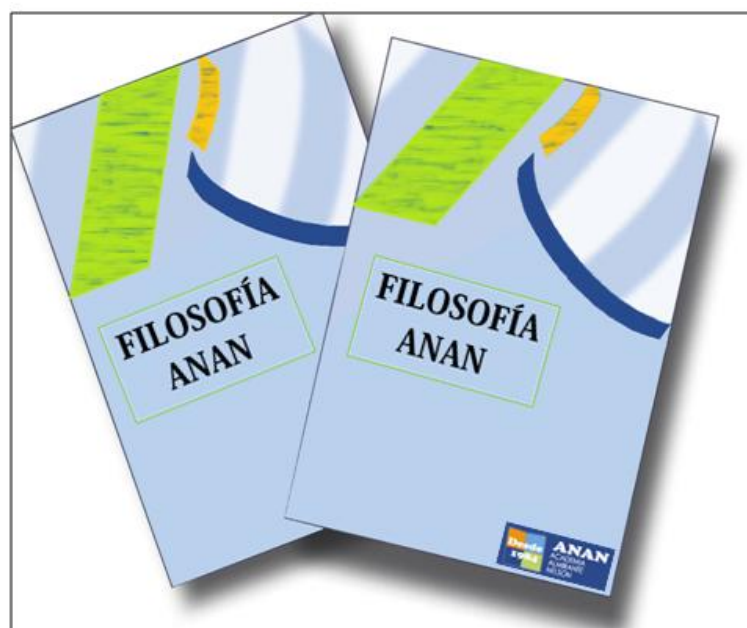
Adicional, de pronto algo que si teníamos y lo hemos dejado de lado es el periódico de la institución en donde si veías más minuciosamente cada actividad o cada sección o ciertas cosas o noticias que no todos saben. El periódico se hacía mensual o una vez cada dos meses. Tenía mucha acogida en el colegio porque

incluso para los chicos era una motivación llevar a la casa y mostrárselo a sus padres, era también una unión para nosotros.



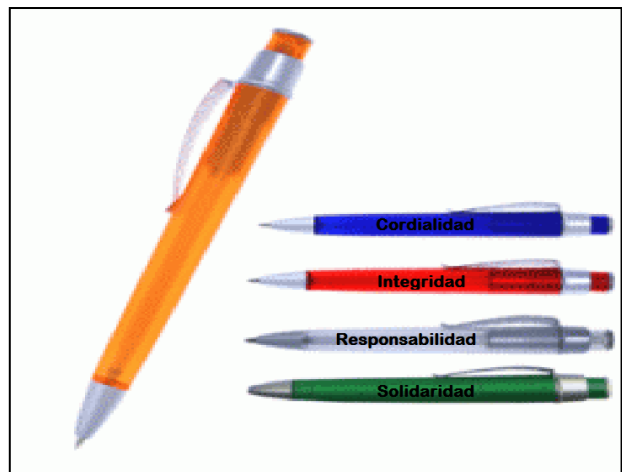
#### **Anexo N°4 – Inducción “Juntos somos ANAN”**

Se realizará una inducción a todo el personal de la ANAN con el fin de socializar con ellos todo sobre la filosofía del colegio, así también como integrar a los colaboradores nuevos. En esta inducción se entregará a los colaboradores material impreso con toda la información que se les dijo en la inducción.



## **Anexo N° 5 – Souvenirs con palabras claves de la filosofía del colegio**

Con el objetivo de recordar constantemente la filosofía del colegio a los colaboradores, se les entregara indistinta y ocasionalmente souvenirs con palabras clave sobre misión, visión, valores y políticas del colegio. Esto ayudará a que los colaboradores estén en contante interacción con estos souvenirs y recuerden constantemente la filosofía de la ANAN.



## Anexo Nº 6 – Artículos sobre comunicación y su importancia

Con el fin de crear conciencia entre los colaboradores sobre la importancia de la comunicación se enviarán periódicamente artículos de interés por medio del correo interno a todos los empleados, aquellos que retroalimenten esta información continuamente recibirán reconocimientos.

### 8.- La importancia de la comunicación

Barreras de la comunicación, reglas de diálogo, ventajas del dialogo y aplicación en la vida diaria

Por: P. Felipe | Fuente: Catholic.net



La comunicación entre las personas resulta, muchas veces, casi imposible. El error está en el cómo decimos nuestras ideas. Con frecuencia acusamos, agredimos, peleamos, no preguntamos las causas de algún comportamiento, sino que tenemos una idea prefijada y sobre ella hablamos. Tenemos que aprender a comunicarnos.

Es muy importante abrirnos a los demás para conocerlos y que nos conozcan. Si no lo hacemos, no podremos conocer la riqueza que hay dentro de cada uno. La falta de comunicación conlleva muchos problemas.

Si somos como una caja cerrada nadie va a poder descubrir lo que hay en nuestro interior sea tu novio(a), esposo(a), o tus papás o tus hermanos.

Gracias a la comunicación podemos llegar a conocer a las personas, ya que, a través de ella podemos saber todo lo que piensa, siente y hace. Si la gente no se pudiera comunicar, sería imposible llegarse a querer y la convivencia no tendría sentido, porque para querer a alguien lo tenemos que conocer, saber como es.

Al convivir diariamente, por medio del diálogo personal, se intercambian ideas, frases y sentimientos. El diálogo nos permite una mayor unión con la pareja. Sin la comunicación, sería imposible conocerse y ayudarse mutuamente.

Debemos iniciar apreciando todas las cualidades de la pareja. Si se demuestra interés por lo que le pasa, poco a poco, irán compartiendo todo y se apoyarán mutuamente. La convivencia será más amena, profunda y divertida.

**SOS Niños**

## La importancia de la comunicación con los niños

Debemos hacer que el niño vea que sus dudas son resueltas por sus adultos de referencia, y que siempre podrá acudir a sus padres para resolver sus problemas e inquietudes

SILVIA ÁLAVA SORDO  
Directora del Área Infantil del Centro de Psicología Álava Reyes, Madrid

**1.** Debemos encantar la pregunta con la misma naturalidad con la que es formulada por el niño.

**2.** Debemos estar seguros de lo que realmente interesa al niño y por qué analiza el cuestionamiento. Preguntar al niño primero lo que él opina de antemano, nos dará la posibilidad de preguntar y orientar nuestra respuesta.

**3.** Debemos tener en cuenta la edad del niño, para en función de ella dar respuestas.

**4.** Debemos ser claros y breves, no hace falta dar más información de la necesaria.

**5.** Debemos hacer que el niño vea que sus dudas son resueltas por sus adultos de referencia, y que siempre podrá acudir a sus padres para resolver sus problemas e inquietudes.

El hecho de que los hijos vean que sus padres les contestan sus preguntas, están dispuestos a resolver sus dudas, y que además responden con naturalidad, de forma clara, ajustada a su edad y sin nervios, fomenta la confianza entre padres e hijos, y puede generar un clima propicio para el diálogo.

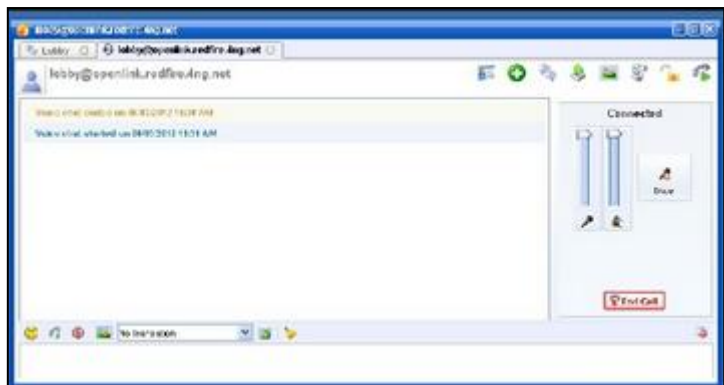
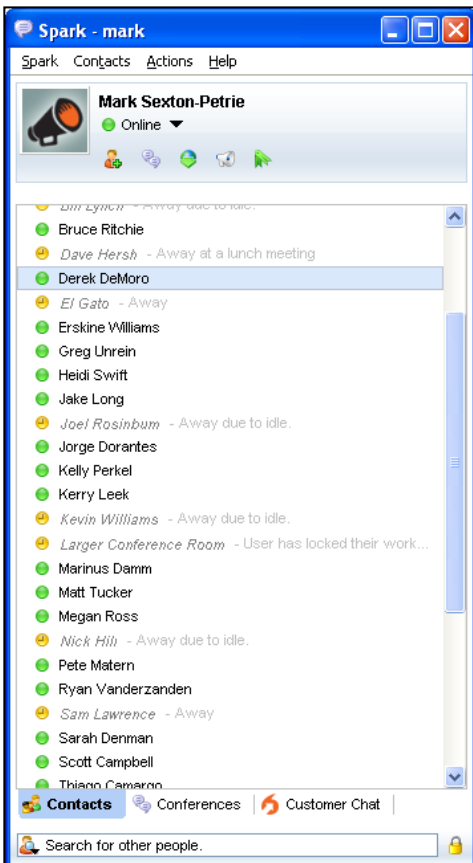
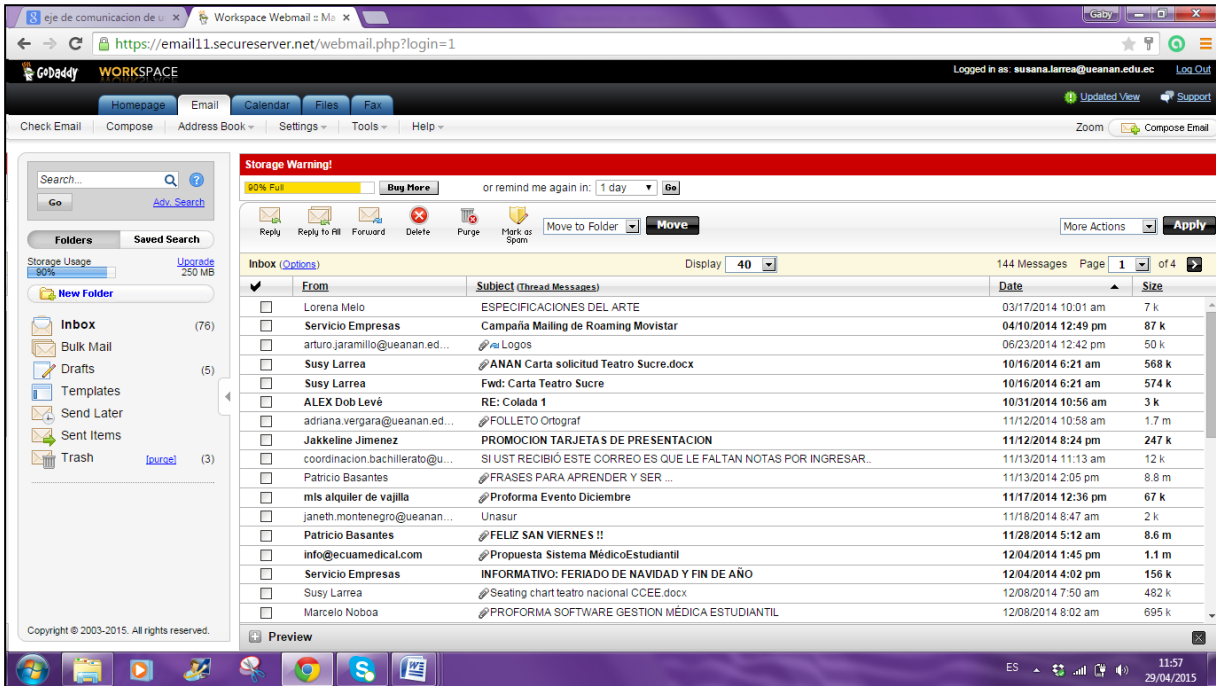
20 SOS MAMÁ

**Anexo N°7 – Premiación a colaboradores que den un Feedback a la información enviada sobre la importancia de la comunicación.**



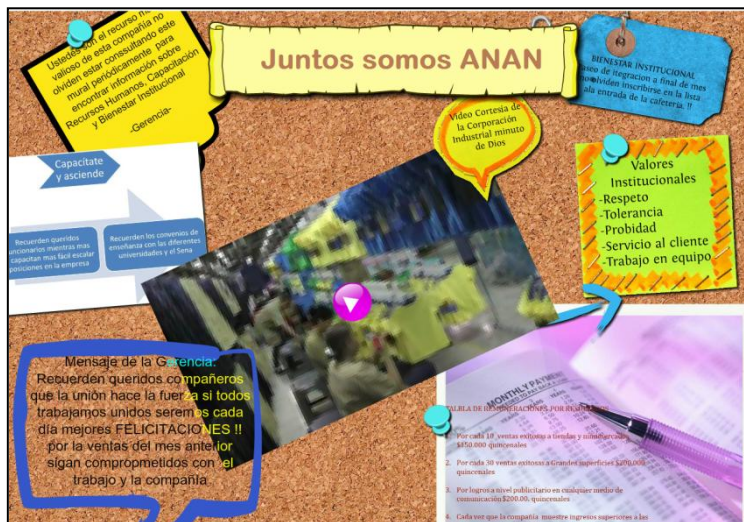
## Anexo N°8 – Reestructuración del intranet

Para un mejor funcionamiento de la comunicación interna es necesario aumentar la capacidad de recepción de mensajes escritos así también como habilitar el chat interno para todos los colaboradores.



## Anexo N°9 – Aumentar el uso e interacción de las carteleras

Se designará mensualmente a un área distinta de colaboradores el diseño de las carteleras de todo el colegio, al final del quimestre la mejor cartelera será premiada.



Premio para la mejor cartelera



## Anexo N°10 – Periódico interno “A VIVA VOZ”

Con el fin de informar sobre actividades, noticias, temas de interés, se entregara bimestralmente el periódico interno “A VIVA VOZ” a todos los colaboradores y estudiantes del colegio. Se espera también generar mayor pertenencia hacia el colegio y como los colaboradores más antiguos tienen muchas historias y razones por las cuales siguen trabajando en el colegio se compartirán estas historias con el resto de colaboradores.



## Anexo N°11 – Buzones de sugerencias

Con el objetivo primordial de conocer lo que los colaboradores están pensando y sintiendo en su lugar de trabajo, se ubicarán buzones de sugerencias en lugares estratégicos del colegio, como salas de profesores y administración. Semanalmente se enviará a los colaboradores un reporte de la información recopilada y lo que se hará al respecto, con esto los colaboradores se sentirá más involucrado con el colegio.





*Cuéntanos...*  
*¿Qué piensas de la ANAN?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**ANAN**  
ACADEMIA  
ALMIRANTE  
NELSON

*Juntos mejoramos día a día!*



## Anexo N°12 – Charlas y talleres motivacionales “Juntos somos ANAN”

Con las charlas y talleres motivacionales “Juntos somos ANAN” lo que se busca es brindar a los colaboradores un espacio de distracción e interacción en el cual se den el tiempo de conocer a sus compañeros así también como conocerse a sí mismos y ayudarles a generar una mayor motivación en su trabajo.



### Anexo N°13 – Actividades extracurriculares “Libera tus sentidos”

Se realizarán actividades extracurriculares trimestrales para mayor socialización e integración de los colaboradores, estas actividades se harán dentro y fuera del colegio, serán actividades como mañanas deportivas o paseos en los cuales los colaboradores puedan liberarse de la rutina diaria.



## Anexo N°14 – Chompas personalizadas

Mediante el uso de chompas y chalecos personalizados con los nombres o apodos de los distintos colaboradores lo que se espera es que ellos se sientan en confianza y motivados, al trabajar en un colegio se encuentran en un ambiente juvenil y accesorios como estos ayudan a los colaboradores a sentirse más cómodos en un ambiente como este.



**Anexo Nº15 – Elección del empleado del mes y reconocimientos por metas cumplidas.**

Su objetivo primordial es el de motivar a los colaboradores a realizar bien su trabajo para obtener un beneficio de ello.



## **Anexo N°16 – Eventos “Mi familia también es ANAN”**

Con los eventos “Mi familia también es ANAN” lo que se espera es reunir a todos los colaboradores con sus familias para que de esta manera exista una interacción tanto intrafamiliar como interdepartamental. Se espera que los colaboradores asocien al colegio con su familia para que así exista una mayor pertenencia tanto de los empleados del colegio como de sus seres amados.



## Anexo N°17 – Buzón de sugerencias para reuniones de Dirección Académica y publicación de temas tratados

El objetivo de este buzón es que todos los colaboradores puedan opinar sobre los temas que consideran que se deberían tratar en las reuniones de Dirección Académica para que con ello sientan que su opinión es importante y tomada en cuenta. Posterior a las reuniones los directivos publicarán en las salas de reuniones los temas que se tratan en las reuniones para que así los colaboradores se sientan informados e involucrados con las decisiones más importantes del colegio.

	
<p><i>Cuéntanos...</i></p> <p><i>¿Qué temas crees que deben ser discutidos en Dirección Académica?</i></p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<p><i>Te contamos...</i></p> <p><i>Hoy en Dirección Académica discutimos los siguientes temas:</i></p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
 <p><i>Juntos mejoramos día a día!</i></p>	 <p><i>Juntos mejoramos día a día!</i></p>

