



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN

RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Tesis previa a la obtención del título: Licenciada en Relaciones Públicas y  
Comunicación Organizacional

**“Plan de Comunicación Interna para el fortalecimiento institucional aplicado a una  
empresa del sector público. Estudio de caso: Empresa Pública de Turismo  
Ciudad Mitad del Mundo”**

Autora: Madelyn Andrea Paillacho Cabezas

Directora: Dra. Jenny Cedeño Alcivar

Quito-Ecuador

Diciembre, 2015

Del contenido del presente trabajo se responsabiliza la autora.

---

MADELYN ANDREA PAILLACHO CABEZAS

C.I. 1725862039

## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mi padre celestial, Dios por brindarme su infinito amor y darme las fuerzas necesarias todos los días para la consecución de mis objetivos, a mis padres por estar a mi lado en toda circunstancia dándome su amor y apoyo incondicional, a mi hermana Naomi quien siempre tuvo palabras de motivación para la pronta culminación del presente proyecto de tesis, y de manera especial agradezco con infinito amor a mi hijo Sebastián por ser paciente y comprender que mamá tenía que hacer un deber que requería de mucho esfuerzo y perseverancia.

A mis hermanos Gabriel, Cristian, Jean Pierre y Erick quienes han sabido apoyarme en la culminación de mi carrera al igual que mis padres, mi hermana y mi hijo en donde a pesar de diferencias que pudieran existir siempre hemos estado unidos apoyándonos unos a otros. Es por ustedes que cada día quiero ser una mejor persona, hermana, hija y madre.

Igualmente quiero agradecer a mis dos grandes amigas Kary y Zay quienes han sido un pilar fundamental en la culminación de este proyecto. Gracias Kary por brindarme tu amistad y apoyo en el momento más especial de mi vida, existe un antes y un después de haberte conocido, entendí lo especial y lo desinteresado que significa la amistad, que Dios te bendiga siempre amiga eres una verdadera bendición para mi vida.

A Zay, por su amistad y apoyo incondicional, por ser esa amiga ideal, cómplice de locuras y sobre todo por ser el acercamiento con mi padre celestial. Gracias por brindarme la palabra de Dios te estaré eternamente agradecida.

Además, quisiera agradecer a mi directora de tesis Jenny Cedeño por su paciencia y apoyo constante en el progreso del presente escrito. Finalmente agradezco a todas aquellas personas que directa o indirectamente me apoyaron durante esta etapa, gracias por sus consejos y palabras de motivación.

## **DEDICATORIA**

### **A mis padres**

A mi mami por ser la mejor madre del mundo, por brindarme su amor y apoyo incondicional. Por ser mi amiga y sobre todo por ayudarme en la crianza de mi hijo Sebastián. Le dedico esta tesis, por ser tan bella y especial con su familia y amigos. Gracias madre bella a usted le debo todo lo que soy ahora. A mi papi por apoyarme y por ser la figura paterna de mi hijo y brindarle todo su amor y cariño. Gracias padres les estaré eternamente agradecida que Dios les bendiga y les otorgue muchos años más de vida.

### **A mi hijo**

Dedico esta tesis a mi hijo por que desde el vientre me acompaño a clases, en exposiciones, y en las largas noches haciendo proyectos; ya cuando nació, la diferencia fue que lo tuve entre mis abrazos y represento tanto sacrificio para los dos culminar mi carrera universitaria. Te amo Sebas eres la luz de mi vida y mi gran motivación para ser mejor todos los días.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>PROTOCOLO DE TESIS</b> .....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Línea de investigación.....	2
1.2 Sublínea de investigación.....	2
1.3 Tema de investigación.....	2
1.4 Título.....	3
1.5 Planteamiento del problema.....	3
1.6 Justificación.....	4
1.7 Idea a defender.....	5
1.8 Identificación de Variables.....	6
1.9 Objetivos.....	6
1.9.1 Objetivo general.....	6
1.9.2 Objetivos específicos.....	7
1.10 Marco témporo-espacial.....	7
<b>CAPÍTULO I</b> .....	8
1.1 MARCO TEÓRICO Y MARCO CONCEPTUAL.....	8
1.1.1. COMUNICACIÓN.....	8
1.1.1.1. Modelos del proceso de Comunicación.....	10
1.1.1.2. Proceso de la comunicación y sus elementos.....	19
1.1.1.3. Barreras de la comunicación.....	22
1.1.2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL E INTERNA.....	24
1.1.2.1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	24

1.1.2.1.1. La comunicación y la empresa.....	26
1.1.2.1.2. La empresa.....	26
1.1.2.1.3. Empresa y comunicación.....	27
1.1.2.2. COMUNICACIÓN INTERNA.....	29
1.1.2.2.1. Concepto de la Comunicación Interna.....	30
1.1.2.2.2. Funciones de la Comunicación Interna.....	32
1.1.2.2.3. Herramientas de la Comunicación Interna.....	38
1.1.2.2.4. El Comunicador.....	43
1.1.2.2.5. Públicos Internos.....	49
1.1.2.2.6. Formas de Comunicación Interna.....	51
1.1.2.2.7. Flujos de Comunicación Interna.....	54
1.1.3. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	57
1.1.3.1. Gestión de la cultura organizacional.....	60
1.1.3.2. Gestión de la cultura organizacional desde la comunicación.....	62
1.1.3.3. Formas de gestionar la comunicación organizacional.....	63
1.1.3.4. Dinámica de la cultura organizacional.....	66
1.1.3.4.1. Identidad.....	66
1.1.3.4.1.1. Tipos de Identidad.....	69
1.1.3.4.1.2. Tipos de Identidad según las dimensiones de las organizaciones.....	70
1.1.3.4.2. Imagen.....	72
1.1.3.5. Clima Laboral.....	73
1.1.4. Planificación de la Comunicación.....	76
1.1.4.1. Elaboración y Diseño de un Plan de Comunicación.....	79
1.1.5. Fortalecimiento Institucional.....	85

1.2. MARCO CONCEPTUAL.....	88
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>90</b>
2.1. MARCO CONTEXTUAL.....	90
2.2. MARCO INSTITUCIONAL.....	92
2.2.1. Nombre de la empresa.....	93
2.2.2. Logos de la empresa.....	93
2.2.2.1. Institucional/Corporativo.....	93
2.2.2.2. Comercial/ Marca.....	94
2.2.3. Misión.....	94
2.2.4. Visión.....	95
2.2.5. Valores Institucionales.....	95
2.2.6. Historia de la Ciudad Mitad del Mundo.....	96
2.2.6.1. Antecedentes.....	96
2.2.6.1.1. Primera misión geodésica.....	97
2.2.6.1.2. Segunda misión geodésica.....	99
2.2.6.2. Monumento Mitad del Mundo.....	99
2.2.6.2.1. Primer monumento.....	100
2.2.6.2.2. Segundo monumento.....	100
2.2.6.2.3. La verdadera mitad del mundo.....	101
2.2.6.3. Complejo Turístico Ciudad Mitad del Mundo y sus atracciones.....	103
2.2.6.3.1. El mirador de la Ciudad Mitad del Mundo.....	108
2.2.6.4. Localidad de la Ciudad Mitad del Mundo.....	110
2.2.7. Organigrama.....	112
2.2.8. Manejo de la Comunicación en la EPTCMM.....	116

2.2.9. Herramientas de Comunicación.....	118
2.3. MARCO LEGAL.....	119
2.3.1. Antecedentes.....	119
2.3.2. Creación y constitución como Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo.....	123
2.3.3. Creación como Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo.....	125
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>127</b>
3.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	127
3.1.1. Objetivo General.....	127
3.1.2. Propósitos de la investigación.....	128
3.1.3. Unidades de análisis.....	128
3.1.4. Población.....	130
3.1.5. Censo.....	131
3.1.6. Nivel y Tipo de Investigación.....	132
3.1.7. Metodología de Investigación.....	133
3.1.8. Fuentes de Información.....	135
3.1.9. Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	136
3.1.9.1. Encuesta.....	136
3.1.9.1.1. Propósito de la encuesta.....	137
3.1.9.2. Entrevista.....	139
3.1.9.2.1. Propósito de las entrevistas.....	139
3.1.9.3. Observación.....	140
3.1.9.3.1. Propósito de las fichas de observación.....	140
3.1.10. Modelo de encuestas, entrevistas y ficha de observación.....	141
3.1.10.1. Modelo de encuestas.....	141

3.1.10.1.1. Encuesta dirigida a los servidores públicos (administrativos, operativos, mantenimiento y personal de seguridad de la EPTCMM).....	142
3.1.10.1.2. Encuesta dirigida a los arrendatarios de los locales comerciales de la EPTCMM.....	153
3.1.10.2. Modelo de entrevista.....	157
3.1.10.2.1. Entrevista 1: Gerente General.....	157
3.1.10.2.2. Entrevista 2: Coordinador de Talento Humano.....	158
3.1.10.2.3. Entrevista 3: Coordinador de Mercadeo.....	159
3.1.10.3. Modelo de Ficha de Observación.....	160
3.2. Interpretación de Datos Cuantitativos.....	161
3.2.1. Encuesta realizada a los servidores públicos y personal de seguridad.....	161
3.2.2. Encuesta realizada a los representantes de los locales comerciales .....	191
3.2.3. Análisis de Datos Cuantitativos.....	206
3.3. Interpretación de Datos Cualitativos.....	215
3.3.1. Entrevistas.....	215
3.3.1.1 Entrevista dirigida al Gerente General de EPTCMM.....	215
3.3.1.2. Entrevista dirigida al Coordinador de Talento Humano.....	216
3.3.1.3. Entrevista dirigida al Coordinador de Mercadeo.....	218
3.3.1.4. Análisis de Datos Cuantitativos.....	219
3.3.1.4.1. Análisis - Entrevista Gerente General de la EPTCMM.....	219
3.3.1.4.2. Análisis - Entrevista Coordinador de Talento Humano.....	220
3.3.1.4.3. Análisis - Entrevista Coordinador de Mercadeo.....	220
3.4. Fichas de Observación.....	220
3.4.1. Ficha de Observación - Servidores públicos y personal de seguridad.....	221

3.4.2. Ficha de Observación - Representantes de los locales comerciales de la EPTCMM.	223
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	224
4. Propuesta: Plan de Comunicación Interna para el Fortalecimiento Institucional de la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo.....	224
4.1. Presentación.....	224
4.2. Análisis Situacional.....	225
4.2.1. Diagnóstico F.O.D.A.....	225
4.2.1.1. Fortalezas.....	225
4.2.1.2. Debilidades.....	225
4.2.1.3. Oportunidades.....	227
4.2.1.4. Amenazas.....	227
4.2.2. Diagnóstico Ishikawa.....	228
4.3. Problemática Comunicacional.....	229
4.4. Mapa de Públicos.....	230
4.5. Planteamiento de Objetivos.....	230
4.5.1. Objetivo General.....	230
4.5.2. Objetivos Específicos.....	231
4.6. Plan de Comunicación Interna para la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo.....	232
4.7. Cronograma.....	252
4.8. Matriz de evaluación.....	254
4.9. Presupuesto.....	258
4.9.1. Matriz de presupuesto de actividades.....	258
4.9.2. Presupuesto general.....	264
5. Conclusiones y Recomendaciones.....	265

5.1. Conclusiones.....	265
5.2. Recomendaciones.....	267
6. Bibliografía.....	268
7. Anexos.....	277
Anexo N° 1.....	278
Anexo N° 2.....	292
Anexo N° 3.....	293
Anexo N° 4.....	294
Anexo N° 5.....	295
Anexo N° 6.....	298

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No.1: Modelo Comunicacional Aristotélico.....	11
Gráfico No.2: La Fórmula de Lasswell con los elementos correspondientes del proceso de comunicación.....	12
Gráfico No.3: El modelo matemático de Shannon y Weaver.....	13
Gráfico No.4: Aportación del modelo de Sahnnon y Weaver por De Fleur en la que se incluye "feedback".....	15
Gráfico No.5: En el modelo de Osgood y Scharamm, las dos partes que, por ejemplo, intervienen en una conversación, realizan las mismas funciones.....	16
Gráfico No.6: Modelo de Tuba de Scharamm.....	18
GráficoNo.7: Proceso de la Comunicación.....	20
Gráfico No.8: Identidad.....	67
Gráfico No.9: Rasgos Culturales.....	68
Gráfico No.10: Tipos de identidad.....	69
Gráfico No.11: Tipos de identidad según dimensiones organizacionales.....	70
Gráfico No.12: Logo Corporativo.....	93
Gráfico No.13: Logo Comercial.....	94
Gráfico No.14: Organigrama de la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo.....	115
Gráfico No.15: Unidad de Análisis de investigación en la EPTCMM.....	129
Gráfico No.16: Área.....	161
Gráfico No.17: Sexo.....	162
Gráfico No.18: Nivel de estudios.....	163
Gráfico No.19: Pregunta N°1.....	164
Gráfico No.20: Pregunta N°2.....	165

Gráfico No.21: Pregunta N°3.....	166
Gráfico No.22: Pregunta N°4.....	167
Gráfico No.23: Pregunta N°5.....	168
Gráfico No.24: Pregunta N°6.....	170
Gráfico No.25: Pregunta N°7.....	171
Gráfico No.26: Pregunta N°8.....	173
Gráfico No.27: Pregunta N°9.....	175
Gráfico No.28: Pregunta N°10.....	177
Gráfico No.29: Pregunta N°11.....	179
Gráfico No.30: Pregunta N°12.....	180
Gráfico No.31: Pregunta N°13.....	183
Gráfico No.32: Pregunta N°14.....	185
Gráfico No.33: Pregunta N°15.....	187
Gráfico No.34: Pregunta N°16.....	188
Gráfico No.35: Pregunta N°17.....	189
Gráfico No.36: Sexo.....	191
Gráfico No.37: Nivel de estudios.....	192
Gráfico No.38: Tiempo.....	193
Gráfico No.39: Giro de negocio.....	194
Gráfico No.40: Pregunta N°1.....	195
Gráfico No.41: Pregunta N°2.....	196
Gráfico No.42: Pregunta N°3.....	197
Gráfico No.43: Pregunta N°4.....	198
Gráfico No.44: Pregunta N°5.....	200

Gráfico No.45: Pregunta N°6.....	202
Gráfico No.46: Pregunta N°7.....	204
Gráfico No.47: Diagnóstico Ishikawa.....	228
Gráfico No.48: Mapa de Públicos.....	230

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No.1: Características principales de la Comunicación Colectiva.....	17
Tabla No.2: Diferencias de los elementos de la Comunicación Interpersonal y Colectiva.....	21
Tabla No.3: Beneficios de la comunicación interna.....	34
Tabla No.4: Herramientas de la Comunicación Interna.....	39
Tabla No.5: Perfil Profesional en Relaciones Públicas.....	45
Tabla No.6 Clasificación de los públicos.....	49
Tabla No.7: Flujos de comunicación.....	54
Tabla No.8: Funciones de los flujos de comunicación.....	56
Tabla No.9: Formas de cambios estratégicos.....	65
Tabla No.10: Plan de Comunicación Corporativa.....	80
Tabla No.11: Aportes de la Primera Misión Geodésica.....	98
Tabla No.12: Sector cultural y científico de la Ciudad Mitad del Mundo.....	105
Tabla No.13: Mirador de la Ciudad Mitad del Mundo.....	108
Tabla No.14: Datos numéricos de los visitantes a la Ciudad Mitad del Mundo.....	110
Tabla No.15: Proceso de la EPTCMM.....	113
Tabla No.16: Listado de Entidades Públicas adscritas al Gobierno de Pichincha.....	122
Tabla No.17: Población de investigación de la EPTCMM.....	130
Tabla No.18: Censo de investigación de la EPTCMM.....	131
Tabla No.19: Encuesta, Sub tema, Tipo de pregunta y propósito.....	138
Tabla No.20: Entrevista, Dirigida a, Tipo de pregunta y propósito.....	140
Tabla No.21: Guía de Análisis de la Ficha de Observación.....	141
Tabla No.22: Formato de la Ficha de Observación.....	160

Tabla No.23: Área.....	161
Tabla No.24: Sexo.....	162
Tabla No.25: Nivel de estudios.....	163
Tabla No.26: Pregunta N° 1.....	164
Tabla No.27: Pregunta N° 2 .....	165
Tabla No.28: Pregunta N° 3 .....	166
Tabla No.29: Pregunta N° 4 .....	167
Tabla No.30: Pregunta N° 5 .....	168
Tabla No.31: Pregunta N° 6 .....	170
Tabla No.32: Pregunta N° 7.....	171
Tabla No.33: Pregunta N° 8.....	173
Tabla No.34: Pregunta N° 9.....	175
Tabla No.35: Pregunta N° 10.....	177
Tabla No.36: Pregunta N° 11.....	179
Tabla No.37: Pregunta N°12.....	180
Tabla No.38: Pregunta N° 13.....	182
Tabla No.39: Pregunta N°14.....	185
Tabla No.40: Pregunta N°15.....	187
Tabla No.41: Pregunta N° 16.....	188
Tabla No.42: Pregunta N° 17.....	189
Tabla No.43: Sexo.....	191
Tabla No.44: Nivel de estudios.....	192
Tabla No.45: Tiempo.....	193
Tabla No.46: Giro de negocio.....	194

Tabla No.47: Pregunta N° 1.....	195
Tabla No.48: Pregunta N° 2.....	196
Tabla No.49: Pregunta N° 3.....	197
Tabla No.50: Pregunta N° 4.....	198
Tabla No.51: Pregunta N° 5.....	200
Tabla No.52: Pregunta N° 6.....	202
Tabla No.53: Pregunta N° 7.....	204
Tabla No.54: Ficha de Observación-Servidores públicos y personal de seguridad.....	221
Tabla No.55: Ficha de Observación-Representantes de los locales comerciales de la EPTCMM.....	223
Tabla No.56: Plan de Comunicación Interna.....	232
Tabla No.57: Cronograma del Plan de Comunicación Interna.....	252
Tabla No. 58: Matriz de evaluación.....	254
Tabla No.59: Matriz de Presupuesto de actividades.....	258
Tabla No.60: Matriz de presupuesto general.....	264

## **PROTOCOLO DE TESIS.**

### **1. INTRODUCCIÓN**

La presente tesis pondrá en manifiesto la importancia de la cultura organizacional como agente de cambio en el fortalecimiento institucional de la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo - EPTCMM. Por esta razón es indispensable ampliar conocimientos en cuanto a la comunicación interna, cultura e imagen institucional.

En el primer capítulo, se puntualizará una investigación teórica-analítica que pretende abarcar temas como: definición, procesos y barreras de la comunicación, para luego desembocar en los diferentes agentes que apoyan al desarrollo de la comunicación interna en las organizaciones.

En el segundo capítulo se describe el contexto en el que se desarrolla la EPTCMM, además se realiza una reseña de la construcción del complejo turístico debido a la importante y enriquecedora historia que posee la edificación de la misma, se estudia la constitución de la organización como empresa pública, generalidades, estructuras y procesos.

En el tercer capítulo se desarrolla la investigación del tema, se presenta el objetivo y los propósitos de la misma. Además, se identifican los públicos sobre quien ejercer la investigación de campo y los métodos e instrumentos de investigación, a ello acompaña el análisis descriptivo de los resultados.

En el cuarto capítulo se evidencia los resultados de la investigación con una propuesta que contempla los principios de la cultura organizacional. En esta etapa, se propone un plan de comunicación interna en donde se detalla específicamente estrategias, tácticas y actividades que ayudarán a cumplir los objetivos propuestos, todos ellos direccionados al fortalecimiento institucional de la EPTCMM.

Finalmente, se muestra una matriz de evaluación, conclusiones y recomendaciones dirigidas a la EPTCMM.

### **1.1 Línea de investigación**

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

### **1.2 Sublínea de investigación**

Dinamización clima y cultura organizacional

### **1.3 Tema de investigación**

La cultura como agente de cambio en el fortalecimiento de la imagen interna.

## **1.4 Título**

Plan de comunicación interna para el fortalecimiento institucional aplicado a una empresa del sector público. Estudio de caso: Empresa pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo.

## **1.5 Planteamiento del problema**

El turismo en el país va cada día ampliando sus horizontes y con ello sus expectativas, el actual Gobierno a través del Ministerio del Turismo ha declarado que “El turismo será el eje del cambio de la matriz productiva en Ecuador.. el Gobierno Nacional le apuesta al turismo para que, en corto tiempo, se convierta en la primera actividad que genere ingresos no petroleros al país”.(Ministerio de Turismo, 2014, párr.1– 2 ).

El sector turístico adquiere vital importancia al ser reconocido como uno de los pilares fundamentales de rentabilidad en el país. Sin embargo, tras ese objetivo existen diferentes componentes que la ayudan a volverse realidad. Así como hay más servicios que mejorar y ofrecer, también, cada empresa del sector debe gestionar, mantener y fortalecer su imagen hacia dentro y fuera de está.

Las organizaciones deben tomar en cuenta que “.. cada empleado de la empresa representa a la empresa a los ojos del cliente”. (Capodagli y Jackson, 2007, p.17). Lo mencionado aplica con mayor razón al sector del turismo, ya que el público interno representa no solo a la organización para quien colabora sino a toda una nación. Es por ello que requiere de estrategias puntuales en donde el trato a sus clientes, productos y servicios lleven consigo una óptima cultura organizacional que sea proclamada y ejercida por dichos públicos.

Además, se ha de considerar que los mejores embajadores que una organización puede tener son sus colaboradores y ciertos públicos que poseen estrecha relación con la empresa. Su reputación, clima interno, el grado de identificación de sus públicos con la empresa e incluso la calidad de comunicación existente, son factores que no siempre cuidan las organizaciones. De ahí la importancia de la dinamización de clima y cultura organizacional; pues las dos repercuten en la manera de actuar de cada uno de ellos en sus actividades laborales.

La Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo en la actualidad no cuenta con un plan de comunicación dirigido a sus públicos internos que permita el fortalecimiento institucional. Cabe recalcar que son casi inexistentes las herramientas comunicacionales internas que se ejecutan en la institución. Por esta razón es necesario realizar un diagnóstico de la situación comunicacional y la cultura organizacional que se vive en la entidad, en base a ello proponer un plan de comunicación interna que permita el fortalecimiento institucional de la empresa.

## **1.6 Justificación**

La comunicación corporativa toma auge en la actualidad, pues ha sido reconocida como una herramienta de gestión empresarial indispensable para la consecución de objetivos institucionales e idónea para “.. transportar y acentuar la identidad corporativa”. (Blaw citado por Ramos, 2007, p. 13).

Tomando en cuenta lo mencionado la comunicación al ser gestionada dentro de las organizaciones representa un valor agregado a la entidad, ya que permite a la empresa desarrollar una comunicación integral. Su punto de partida recae sobre los públicos internos; de ahí, que sea indispensable gestionar una comunicación interna eficaz que proyecte la

cultura organizacional e impulse a la sociedad corporativa al alcance de objetivos, ya no solo organizacionales sino personales.

En virtud de lo mencionado se planteó la necesidad de realizar un estudio sobre la cultura organizacional de la EPTCMM. La entidad no cuenta con un plan de comunicación interna, posee un Manual de Actividades de Comunicación y Servicio al Cliente, este es el único recurso que se acercaría a representar por escrito las políticas comunicacionales de la empresa, sin embargo el documento no es de autoría propia. Además, no existe un documento físico o digital que conglomere su cultura corporativa, siendo este un punto clave para el fortalecimiento institucional.

Mediante la elaboración de este escrito se logrará establecer la importancia que posee la gestión de la cultura organizacional al ser tratada como agente de cambio en el fortalecimiento institucional. Así mismo representa un aporte para las organizaciones que desean y han visto la necesidad de tomar a la comunicación como una herramienta de gestión dentro de sí misma.

## **1.7 Idea a defender**

Con el presente proyecto de tesis la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo, logrará fortalecer la imagen institucional a través de un plan de comunicación interna que conglomere estrategias comunicacionales destinadas a dinamizar el clima y la cultura organizacional de la entidad.

## 1.8 Identificación de Variables

- **Variable Independiente:** Diseño de un plan de comunicación interna enfocado en la cultura organizacional como agente de cambio.
  
- **Variable Dependiente 1:** Aumentar el sentido de pertenencia por parte de los colaboradores a la organización.
  
- **Variable Dependiente 2:** Mejorar las relaciones laborales dentro de la organización.
  
- **Variable Dependiente 3:** Fortalecimiento institucional de la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo.

## 1.9 Objetivos

### 1.9.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta de Relaciones Públicas para la implementación de un plan de gestión estratégica de comunicación interna, mediante una sólida cultura corporativa para lograr el fortalecimiento institucional de la EPTCMM.

## **1.9.2 Objetivos específicos**

- Realizar un análisis teórico sobre la comunicación interna centrándose en temas relacionados con la cultura, identidad e imagen institucional.
- Determinar el contexto en el que se desenvuelve la EPTCMM, las características individuales que personifican a la entidad y su constitución como empresa pública de turismo.
- Identificar las características de la cultura organizacional a través de una investigación de campo dirigida a los públicos de interés de estudios de la EPTCMM.
- Diseñar un plan de comunicación interna que permita el fortalecimiento institucional de la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo.

## **1.10 Marco témporo-espacial**

El desarrollo del proyecto de tesis se llevará a cabo durante el año 2015, en la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo ubicado en la Parroquia de San Antonio de Pichincha.

## **CAPÍTULO I**

### **1.1. MARCO TEÓRICO Y MARCO CONCEPTUAL**

Este capítulo incluye conceptos y definiciones de temas claves para el desarrollo del presente escrito, los mismos están basados en libros de autores de la rama de comunicación y de relaciones públicas, además de algunos trabajos académicos ligados a la disciplina.

A partir del análisis de la comunicación y de algunos modelos comunicacionales se buscará establecer un proceso de comunicación útil; pese a que entendidos en la materia aumentan o descartan elementos a la hora de presentar su propio modelo comunicacional, esto, con el fin de innovar la demanda actual que tiene la comunicación. Además, se determinará las barreras comunicacionales que interfieren en el mismo proceso comunicacional.

Luego de estudiar a la comunicación, se dará paso a las generalidades de la comunicación corporativa para profundizar el estudio en la comunicación interna y sus diferentes componentes; como son: cultura, identidad, imagen y clima organizacional. Se pretende evidenciar la importancia y beneficios de poner en práctica un plan de comunicación interna para lograr el fortalecimiento institucional.

#### **1.1.1. Comunicación**

La historia de la comunicación va de la mano con la historia de la humanidad; es decir, a medida que se va dando la evolución del hombre también se desarrolla la comunicación. Arturo Tocaronte (2003, párr.12), cita a Antonio Pasquali(1978), quien afirma que “la

comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse.. donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social”. Para el autor la comunicación ha estado presente desde los inicios de la humanidad mediante ella se busca una mejor interrelación humana ya sea dentro o fuera del lugar en donde se desenvuelve.

En el siglo V a.C Aristóteles indica que el propósito de la comunicación es la persuasión; es decir, mediante la comunicación se busca influir y afectar intencionalmente a otras personas. (Sierra, 1999). Para este autor, la comunicación es una herramienta a través del cual se busca influir a otros en beneficio de los intereses del emisor.

Posteriormente a esta definición varios entendidos en la materia amplían el estudio y la investigación del campo comunicacional. Sin embargo, antes de analizar las diversas definiciones, es oportuno mencionar el significado del término.

Aguirre (2013, párr.1), menciona que etimológicamente, “El término comunicación proviene del vocablo latino –comunicare- que se refiere a la acción de poner en común”; es decir, la comunicación es el acto de relación y unión entre personas, en donde comparten: ideas, emociones y sentimientos.

Sin embargo, Petroche (2006) en su tesis, indica que es inadmisibles definir a la comunicación como una simple emisión de signos, ideas e información, afirma que “La comunicación; sí es, la relación de unos con otros; pero a su vez, busca un propósito ya determinado”. (p.20). Por esta razón el emisor buscará obtener el *feedback* deseado para cumplir sus objetivos.

Para Wilcox, Cameron y Xifra (2012) la comunicación “.. solo es posible si el emisor y el receptor tienen un conocimiento igual de los símbolos que se usan”.(p.176). Los autores se apoyan en la teoría de Schramm la cual habla sobre la experiencia compartida; es decir, emisor y receptor deben tener en común; por así decirlo, el idioma o similar educación para que su diálogo sea entendido por ambas partes.

Se puede concluir que para la humanidad la comunicación es un acto inherente a su naturaleza, ya que las personas buscan el sentido de pertenencia a un grupo o sociedad y por lo tanto han de utilizar todos los medios posibles para comunicarse, transmitir emociones e incluso manipular información para su beneficio.

#### **1.1.1.1. Modelos del proceso de Comunicación**

A partir de la década del siglo XX varios estudiosos del campo de la comunicación se ven interesados en ampliar la investigación de los elementos que intervienen en el proceso comunicacional, dando lugar a la invasiva puesta de modelos comunicacionales. Sin embargo, debido al elevado detalle de los mismos, no es objetivo del presente trabajo explicar todos los modelos, por lo que, se ha considerado pertinente analizar algunos de ellos.

Berlo (2002) indica que el diccionario define al término proceso como “Cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo” o también como “Cualquier operación o tratamiento continuo”. (p.21)

Según las definición, la palabra proceso se muestra como algo dinámico, cambiante, no estático donde los elementos interactúan y se modifican unos a otros. Ya refiriéndose a la parte

comunicacional son estos mismos elementos que provocan un debate al definir un solo modelo comunicacional. Así lo afirma Berlo (2002):

El interés por la comunicación ha producido muchos intentos tendientes a desarrollar modelos del proceso; descripciones, listas de ingredientes. Por supuesto que estos modelos difieren. Ninguno de ellos puede calificarse de exactos o verdaderos. Algunos serán de mayor utilidad o corresponderán más que otros al estado actual de los conocimientos acerca de la comunicación. (p. 26)

Aristóteles en la Antigua Grecia es el primero en definir los componentes de la comunicación. Berlo (2002) cita al erudito, quien explica que, se debe considerar tres componentes en la comunicación “el orador, el discurso y el auditorio”. (p.26)

**Gráfico No. 1**  
**Modelo Comunicacional Aristotélico**



**Fuente:** Francisco Sierra, Elementos de Teoría de la Información, 1999, p.300.

A partir de este concepto se entenderá que el proceso comunicacional se basa en tres elementos primordiales, entendiendo que el orador (Quién) es el emisor, el discurso (Qué) corresponde al mensaje y por último el auditorio es el receptor (Quién escucha).

Sierra (1999) afirma que:

“Este va a ser de hecho el modelo de sistematización sobre el que se inspiren todos los proyectos filosóficos que posteriormente intenten edificar y comprender teóricamente el fenómeno de la comunicación, incorporando nuevos factores y elementos sobre el esquema delimitado por Aristóteles”. (p.300)

#### a) Modelo Lasswell.

En la década de los cuarenta Harold Lasswell, especialista norteamericano en ciencia política, sigue el proceso de Aristóteles y asegura que para describir el proceso comunicacional se debe responder a las siguientes preguntas: “quién, dice qué, en qué canal, a quién, con qué efectos”. (Mcquail & Windahl, 1989, p.45)

#### Gráfico No. 2

#### La Fórmula de Lasswell con los elementos correspondientes del proceso de comunicación



**Fuente:** Denis McQuail & Steven Windahl, Modelos para el estudio de la comunicación colectiva, 1989, p.45.

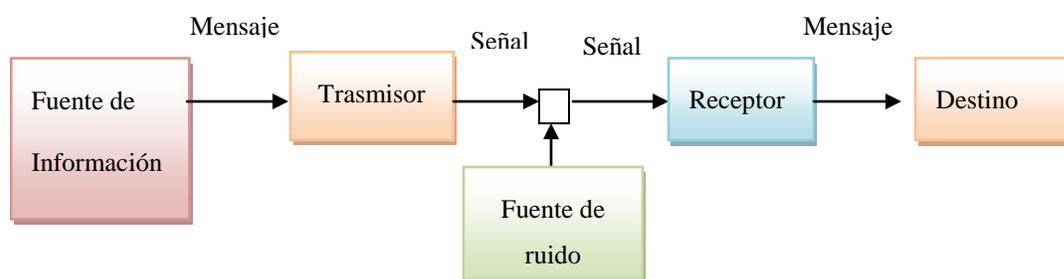
Las preguntas realizadas responden a un elemento dentro del proceso de comunicación; así lo demuestra Lasswell al indicar un sujeto (quién) como el emisor, el cual busca comunicarse (dice qué) corresponde al mensaje, y para ello necesita instrumentos (En qué canal) por donde se hará llegar el mensaje al otro sujeto (A quién) que será denominado como el receptor de quien se espera una reacción ante los estímulos comunicacionales (Con qué efecto).

### b) Modelo Shannon y Weaver.

A finales de los años cuarenta el matemático Shannon y su colega Weaver describen al proceso de comunicación como un proceso lineal, con cinco elementos que se han de cumplir: fuente, transmisor, señal, receptor y destinatario. Además, menciona un factor disfuncional, el ruido. (Mcquail & Windahl, 1989)

**Gráfico No. 3**

**El modelo matemático de Shannon y Weaver**



**Fuente:** Denis McQuail & Steven Windahl, Modelos para el estudio de la comunicación colectiva, 1989, p.49.

Los autores indican en este proceso la existencia de tres etapas:

Lo primero en el proceso es la fuente de información que produce un mensaje o una cadena de mensajes que han de ser comunicados. En la etapa siguiente, el mensaje se transforma en señales mediante un transmisor. Las señales deben de adaptarse al canal que lleva hasta el receptor. La función de éste es la opuesta a la del transmisor. El receptor reconstruye el mensaje a partir de la señal, y en la tercera etapa, el mensaje recibido alcanza entonces su destino. (McQuail, D y Windahl, S. 1989, p.49)

En cuanto al ruido, se puede decir que es un factor que interrumpe la calidad de una señal al transmitir un mensaje. Así lo afirma José Gralduño (2012) “Es un perturbador, que parasita en diverso grado la señal durante su transmisión: nieve en la pantalla de TV, lloro en un disco, ruidos de interferencia en la radio, también la voz demasiado baja”. (párr.13)

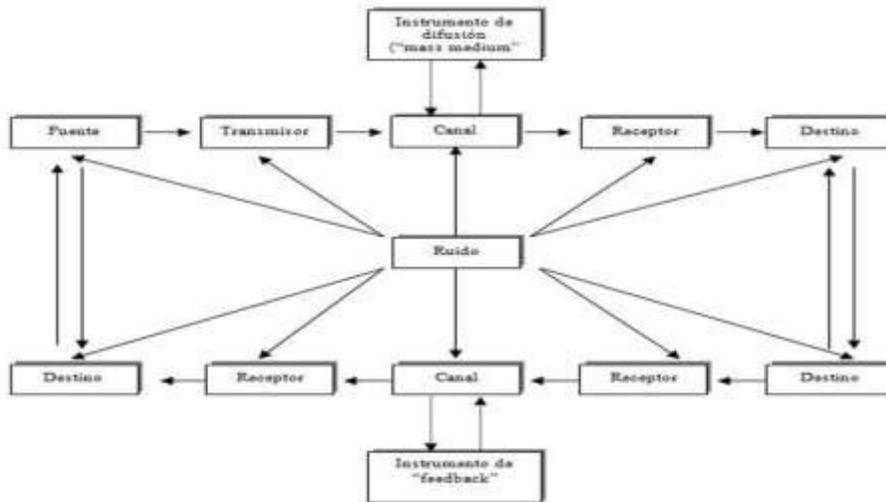
Hasta el momento se entiende a la comunicación como un proceso unidireccional, en donde un individuo (emisor) tiene la necesidad de comunicarse (mensaje) con otro individuo (receptor). Se acuñe otros elementos que aclaran la idea para que el mensaje llegue con éxito a su destino. Sin embargo, estos autores posteriormente son criticados por la ausencia de *feedback* que muestran sus modelos.

### **c) Modelo de Melvin De Fleur**

De Fleur en los años setenta propone incorporar al modelo de Shannon y Laswell la función de *feedback*. El modelo refleja como el emisor llega al receptor a través de los medios de comunicación colectiva y el receptor al emisor por medio de los instrumentos de feedback. (McQuail, D y Windahl, S. 1989)

#### Gráfico No. 4

Aportación del modelo de Shannon y Weaver por De Fleur en la que se incluye el “feedback”



**Fuente:** Denis McQuail & Steven Windahl, Modelos para el estudio de la comunicación colectiva, 1989, p.51.

En el proceso comunicativo, el significado se transforma en mensaje, y describe cómo el transmisor transforma el mensaje en información, que luego pasa a través de un canal (por ejemplo, un medio de difusión). El receptor decodifica la información como un mensaje que a su vez se transforma en significado al llegar a su destino.” (McQuail, D y Windahl, S. 1989, p.50)

Mediante el *Feedback* el emisor podrá conocer si su mensaje ha sido entendido y los efectos que ha causado en el receptor. A la vez permite tener un control y orden sobre el mensaje emitido, incrementando la posibilidad de obtener la interacción deseada.

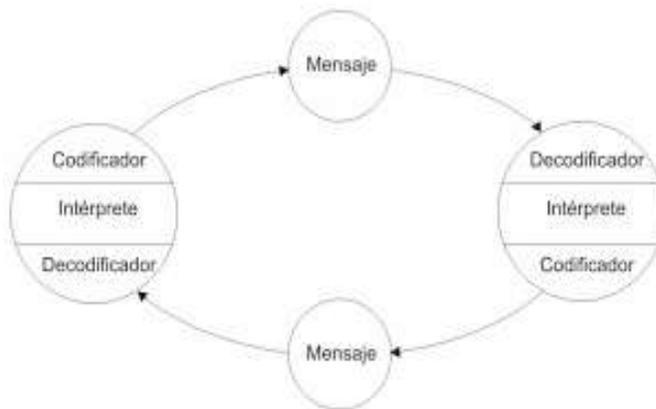
Sin embargo DeFleur advierte que la retroalimentación en la comunicación colectiva será compleja y diferente. “..en el caso de la comunicación colectiva las fuentes (comunicadores) sólo reciben un feedback indirecto o limitado de la audiencia” (McQuail, D y Windahl, S. 1989, p.50).

#### d) Modelo circular de Schramm y Osgood

Este modelo comunicacional centran su atención en la conducta de los actores principales en el proceso comunicativo, quienes consideran que tanto emisor como receptor cumplen funciones similares codifican, interpretan, decodifican, transmiten, y reciben información de manera continua. (Wilcox, Cameron, Xifra. 2012)

**Gráfico No. 5**

**En el modelo de Osgood y Scharamm, las dos partes que, por ejemplo, intervienen en una conversación, realizan las mismas funciones**



**Fuente:** Denis McQuail & Steven Windahl, Modelos para el estudio de la comunicación colectiva, 1989, p.52.

Sierra (1999) cita a Schramm quien indica que “La percepción mutua del mensaje exige un campo semántico de experiencia cultural compartida” (p. 306); es decir, el individuo posee un bagaje de experiencias atadas al progreso intelectual y social con el que lleva su vida, si existe un alta similitud de experiencia entre emisor y receptor la comunicación será mejor.

El modelo es ideal para describir a la comunicación interpersonal pero no tan adecuado para la comunicación colectiva o de masas. Schramm elabora otro modelo conocido como Tuba para ajustarlo a las necesidades que la comunicación en masas requiere. (Denis McQuail & Steven Windahl, 1989)

Para un mejor entendimiento se delimita las características principales de la comunicación colectiva.

**Tabla No. 1**  
**Características principales de la Comunicación Colectiva**

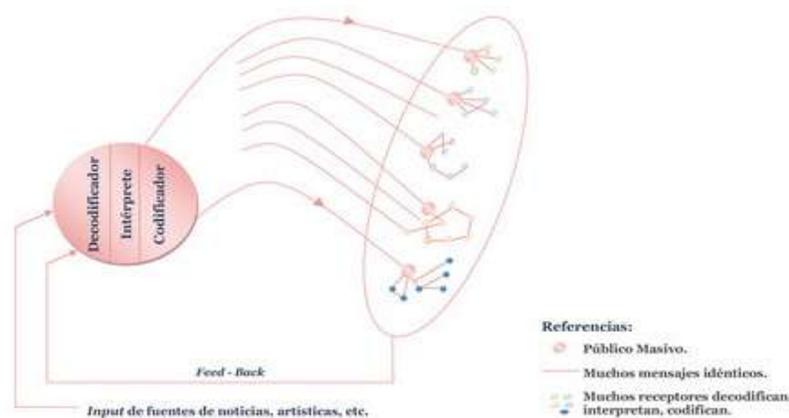
Nro.	Característica	Desarrollo
1	Fuente	La fuente en la comunicación colectiva no va a ser un individuo sino un órgano o sistema institucionalizado, emplea medios técnicos como prensa, radio, cine entre otros para transmitir los mensajes.
2	Receptor	El número de participantes es considerablemente elevado.
3	Retroalimentación	La respuesta o retorno del mensaje emitido no puede ser conocido directamente, en otras palabras, la retroalimentación es indirecta.

**Elaborado por:** Madelyn Paillacho

**A partir de:** Sierra, F. (1999). *Elementos de la teoría de la información*. Sevilla, España: MAD, S.L.pág. 307.

### e) El modelo Tuba de Schramm

**Gráfico No. 6**  
**Modelo de Tuba de Schramm**



**Fuente:** Comunicólogos. (2003). *Modelo de Schramm*. Obtenido de <http://www.comunicologos.com/teor%C3%ADas/modelo-de-la-tuba-de-schramm/>

Gutiérrez (2013) menciona que el modelo de Tuba parte de un mensaje inicial que es transmitido al público receptor perteneciente a un grupo social y el mensaje es reinterpretado por cada uno de los integrantes de acuerdo a sus necesidades e intereses.

El blog Comunicólogos de Argentina, describe detalles de la retentiva del receptor ante los mensajes producidos “.. el receptor selecciona lo que menor esfuerzo le ocasionan percibir su

significado y los que mejor representan el conjunto de normas del grupo social del que el receptor es parte”. (párr.4)

El Blog añade que, Schramm reconoce que existen variables que pueden ser controlados y otros que dependerán específicamente del receptor.

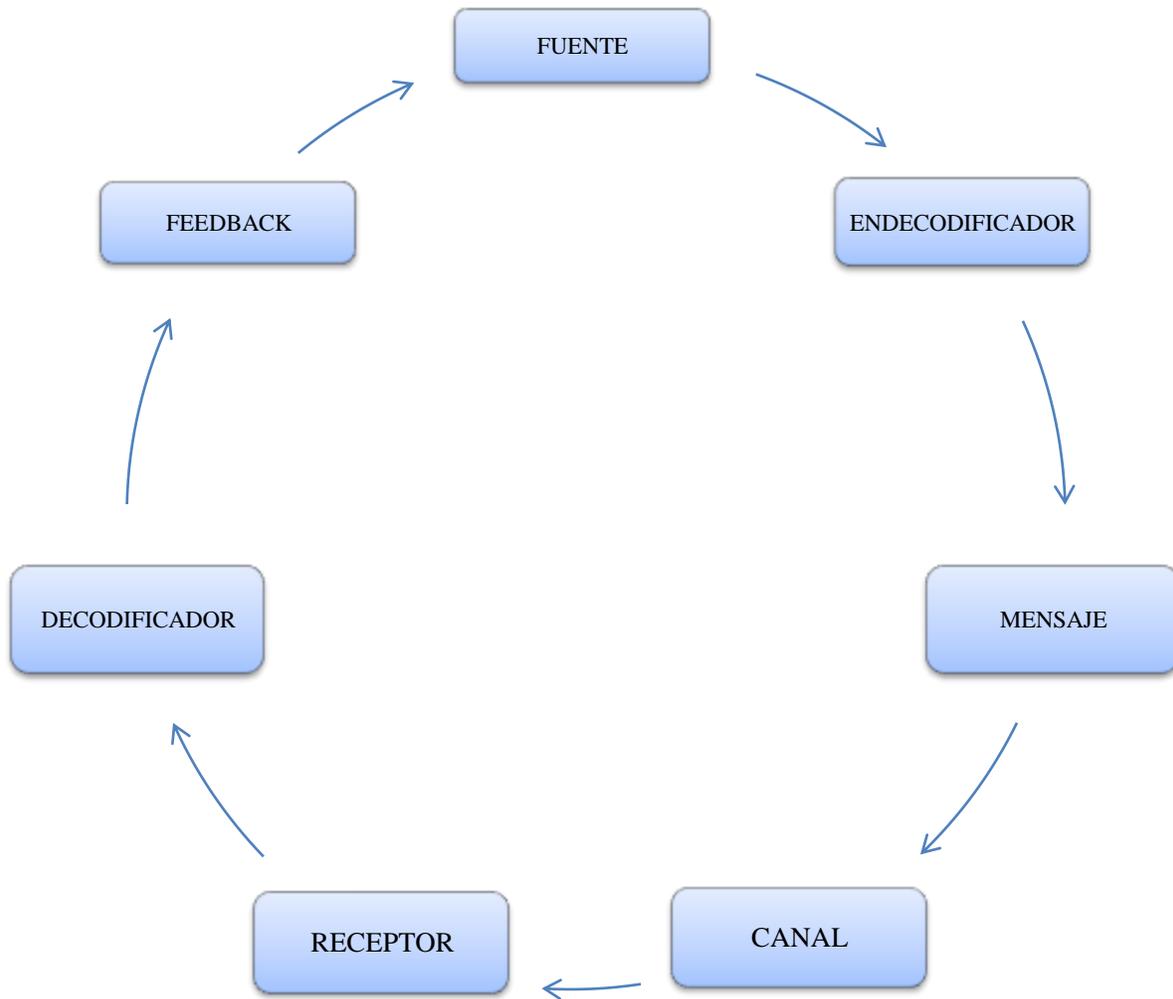
Los efectos de la comunicación son el resultado de varias fuerzas de las cuales el comunicador sólo puede controlar una: dar forma a su mensaje y decidir cuándo y dónde transmitirlo. Los restantes elementos no controlados son: la situación en que se recibe la comunicación y en la que va a tener lugar la respuesta; la personalidad del receptor y; las normas y relaciones grupales del receptor. (párr.6)

A manera de conclusión se puede decir que la comunicación es un proceso cíclico, debido a la función del feedback; ya que a partir de este elemento se podrá obtener una comunicación activa y con retorno. El grado de retroalimentación dependerá de las características del receptor; de ahí el hecho, que la estructura y difusión del mensaje deberán ser apropiadas para una mejor comunicación.

#### **1.1.1.2. Proceso de la comunicación y sus elementos**

Los modelos anteriormente expuestos tienen grandes similitudes las diferencias encontradas son en parte relativas algunas recaen en la terminología y otras en la adición o sustracción de algunos elementos\_(Berlo, 2002). Tomando estas consideraciones se define un proceso comunicacional que se atiene a la menor complejidad del caso. Se grafica a continuación:

**Gráfico No. 7**  
**Proceso de la Comunicación**



**Elaborado por:** Madelyn Paillacho

**A partir de:** Berlo, D. (2002). *El Proceso de la comunicación: introducción a la teoría y la práctica*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

Se entenderá entonces que toda comunicación posee una **fuentes** de donde se origina la información, aparece el **endecodificador** que es el encargado de tomar y traducir en un código la idea para obtener el **mensaje**; este último deberá ser enviado a su objetivo por medio de un **canal** convirtiéndose en un portador de mensajes. Como se ha mencionado del otro lado del mensaje existe un **receptor** quien debe recibir y entender el mensaje a esto lo llamamos **decodificor**. Al comprender, el receptor da una respuesta en la forma que lo considere, generando un **feedback** o también llamada retroalimentación. De esta manera el receptor pasa a jugar el papel de emisor y empieza nuevamente el ciclo comunicacional.

El gráfico anteriormente expuesto responde al proceso de la comunicación interpersonal; es por esta razón, que se explica, mediante el siguiente cuadro comparativo las diferencias al describir el proceso de la comunicación colectiva.

**Tabla No. 2**  
**Diferencias de los elementos de la Comunicación Interpersonal y Colectiva**

<b>ELEMENTOS</b>	<b>Comunicación Interpersonal</b>	<b>Comunicación Colectiva</b>
<b>Fuente</b>	Persona con un propósito por el cual comunicarse.	Emisor institucional con un propósito por el cual comunicarse.
<b>Encodificador</b>	Toma la idea de la fuente y dispone en un código la idea para percepción de un receptor.	Es transmitido en un mismo código y se traduce de acuerdo la percepción de cada receptor.

<b>Mensaje</b>	Información que la fuente transmite al receptor.	Información que la fuente transmite a una audiencia variada y numerosa.
<b>Canal</b>	Es el medio por el cual se transmite el mensaje.	Son varios conductos por donde se transmite el mensaje.
<b>Receptor</b>	Es el individuo quien recibe la información.	Son cada uno de los receptores que reciben la información.
<b>Decodificador</b>	Retraduce el mensaje para su único receptor.	Es retraducido por cada una de los receptores.
<b>Feedback</b>	La retroalimentación es cíclica y directa entre receptor y emisor.	La retroalimentación es de forma indirecta para el emisor.

**Elaborado por:** Madelyn Paillacho

**A partir de:** Berlo, D. (2002). *El Proceso de la comunicación: introducción a la teoría y la práctica*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo

### 1.1.1.3. Barreras de la comunicación

Shannon y Weaver en su modelo comunicacional mencionan un factor disfuncional conocido como ruido, estos retrasan o distorsiona la eficacia de la comunicación. Aunque es parte del proceso es considerado como una barrera comunicacional. En el siguiente apartado se toma como referencia a Robbins y Judge quienes describe las barreras comúnmente encontradas en el proceso de la comunicación.

Estas barreras pueden ser mediante la manipulación intencionada de la información por parte del emisor se lo conoce como el **Filtrado** su objetivo es hacer parecer al comunicado más favorable. La **Percepción Selectiva** describe como los receptores ven y escuchan en forma selectiva con base en sus necesidades, experiencia, y otras características personales. La **Sobrecarga de información** se produce cuando los individuos tienen más información de la que pueden procesar y utilizar, el receptor tiende a seleccionar u olvidar la información. Las **Emociones** mencionan que, el receptor puede bloquear sus procesos racionales, y sustituirlos por juicios emocionales; es decir, el estado de ánimo del receptor al recibir una información influirá al momento de decodificar el mensaje. Y por último se describe a tres variables que influyen el **lenguaje** que utiliza una persona: edad, educación y antecedentes culturales y por ende de esta mismas dependerá las definiciones que el individuo de a las palabras. (2009)

Las barreras anteriormente descritas representan algunas distorsiones que pueden existir en las diferentes etapas de la comunicación entre la fuente y el receptor. Además, se debe tomar en cuenta que el receptor decodificará el mensaje de acuerdo a su realidad, variando la intención comunicativa del emisor.

Por otro lado existen barreras culturales que se suman a la complejidad de cumplir la meta comunicacional del emisor. Nuevamente se cita a Robbins y Judge quienes indican los factores culturales que se han de considerar en el proceso comunicacional.

Las barreras causadas por la **semántica** se deben a que el emisor identifica problemas para transferir un mensaje y el receptor para decodificar debido a la falta de claridad del significado. Otra similar, son las **connotaciones** ya que algunas palabras tienen otro significado en idiomas distintos. Otras barreras encontradas son las diferencias del **tono de voz** en una conversación, estos cambios girarán de acuerdo a las situación en la que se encuentren los actores; las **percepciones**, que varían de acuerdo la decodificación del receptor al recibir el mensaje, pueden de acuerdo a la experiencia dar una primera observación a lo

comunicado. Finalmente y similar a la anterior barrera, está la **ideológica**, que está vinculada con el contexto social y la forma de pensar de cada persona, determinando a la forma lingüística y al dialecto de cada pueblo como los problemas más recurrentes de esta barrera. (2010)

## **1.1.2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL E INTERNA**

### **1.1.2.1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Se ha analizado a la comunicación como tal; su definición, procesos y barreras. Se logra identificar con qué fin utiliza el hombre y los elementos que intervienen en el proceso comunicacional. Pero, existe una comunicación dirigida específicamente a la empresas ha esta se la denomina comunicación organizacional o corporativa, quien pretende ser un aliado estratégico a la hora de manejar una óptima comunicación con los diferentes públicos encontrados en una organización. Así lo afirma Van Riel citado por Ramos.

Comunicación corporativa es 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. (2007, p.13)

Por otro lado, Antonio Lucas Marín (1997), define a la Comunicación Organizacional como “el proceso por el que los miembros juntan la información pertinente acerca de su organización y de los cambios que ocurren en ella.” (p. 46)

Para el autor, la comunicación organizacional es una herramienta que ayuda a los integrantes de una empresa a estar informados y de esta manera establecer entre ellos un proceso de integración.

Asimismo, Gerald Goldhaber (1984), describe a este tipo de comunicación como “El flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” (p.23)

Sin embargo, una de las definiciones más completas de Comunicación Organizacional es la que proporciona Fernández (1991). Este autor plantea que:

...la Comunicación Organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. (p.38)

Los autores ponen énfasis en el manejo adecuado del flujo de información como uno de los aspectos principales dentro del proceso de comunicación que permite a la organización mantener buenas relaciones con sus públicos, así como lograr un buen desenvolvimiento y coordinación de las actividades y funciones que ésta realiza.

El presente trabajo de titulación trata específicamente a la comunicación interna, que se ahondará en su análisis más adelante, sin embargo es fundamental denotar la importancia de la comunicación externa que forma parte de la comunicación en la empresa.

Carlos Fernández Collado (2012) afirma que “La comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios”. (p.31)

La definición emitida por el autor denota la importancia de manejar las mejores relaciones entendidas con los públicos externos de una organización, sean: clientes, comunidad, medios de comunicación entre otros. Pues de los mensajes expuestos hacia el exterior dependerá el nivel de aceptación por parte de este tipo de públicos; la finalidad en sí, será consolidar una opinión pública favorable hacia la empresa. Así lo afirma Costa (2012) “Uno de los efectos más generales de las comunicaciones es el que se forma en la mente de una colectividad y que llamamos –imagen pública- que se manifiesta por medio de la –opinión pública-” (p.56)

#### **1.1.2.1.1. La comunicación y la empresa**

La comunicación corporativa se desarrolla en las organizaciones o también conocidas empresas, es ahí donde se empieza a sustentar la necesidad de tener a la comunicación como un elemento primordial dentro y fuera de la organización.

#### **1.1.2.1.2. La empresa**

Una empresa es todo un grupo humano que emprende proyectos y acciones sobre su entorno. La actitud emprendedora implica que ésta afectará el entorno social, material, cultural, económico. Que la empresa deberá organizarse y administrarse para funcionar con mayor eficacia. Que tendrá que invertir dinero, esfuerzos y tiempo. Que necesariamente tendrá que comunicarse internamente y con su entorno. Y que está

expuesta a riesgos... Empresa, puede ser, por lo tanto, una institución, una fundación, una industria, una entidad comercial, de servicios, una organización sin ánimo de lucro, una administración pública o un gobierno. (Joan Costa, 2001, p. 47).

El concepto que da Costa sobre la empresa está enfocado en vincular a la comunicación como uno de los principales elementos para administrar una empresa. Además, indica que sea cual fuera su naturaleza y actividad tendrá que comunicarse internamente y con su entorno.

A este concepto se suman los autores Elías y Macaray (2003), ellos señalan que “La comunicación es inherente y a la vez transversal en la gestión empresarial. Es decir, la comunicación no es todo, pero está en todo”. (p.55).

Estos autores engloban la función integral que tiene la comunicación al definirla internamente como una herramienta primordial y necesaria en toda organización para desarrollar y acompañar las metas fijadas en cada área de la empresa, y a su vez induce al tratamiento continuo hacia sus públicos externos que se verán afectados directa o indirectamente tras la actividad a la cual se dedique la empresa.

#### **1.1.2.1.3. Empresa y Comunicación**

Se ha definido a la comunicación como un proceso complejo inherente a la naturaleza humana, es por esta misma razón, que la empresa al conformarse por individuos necesita de la comunicación en cada área de la organización. Así lo afirma Ramos (2007).

La comunicación afecta a todos los procesos internos y externos de una organización, además que se convierte en un elemento impostergable en las operaciones de la misma, como consecuencia de ello, todas las instancias de una organización deben comunicarse con sus respectivos públicos objetivos y por eso es necesario localizar esa función específica en cada área o departamento.(p.15).

Elías y Mascaray añaden que además de considerar a la comunicación una parte esencial en las empresas también se le ha de otorgar la función de factor integrador al mantener unido al personal de la organización. (2003)

De ahí la importancia de la comunicación organizacional al ser considerada una herramienta de gestión para conseguir los objetivos planteados por la empresa a través de la unión y participación de sus colaboradores hacia un mismo fin. Sin embargo, en el proceso de conseguir sus objetivos será el mismo personal y las actividades que realicen las que exponga una imagen a su público externo. Así lo afirma Costa (2007) “Toda empresa se encuentra en comunicación consigo misma y, directa e indirectamente, con su entorno. Y del mismo modo, toda empresa irradia una determinada imagen en sus públicos. Lo quiera o no, lo sepa o no”. (p.48).

Concluyendo las definiciones mencionadas, se puede destacar que; la comunicación en la empresa, es el núcleo central de toda corporación y requiere de la óptima gestión dentro y fuera de la misma. La imagen de la empresa al estar expuesta a sus distintos públicos es propensa a correr riesgos y de no corregirlos o prever puede colapsar en un verdadero problema comunicacional.

### **1.1.2.2. COMUNICACIÓN INTERNA**

La comunicación va innovándose y cada vez más se abre espacio y reconocimiento dentro de las organizaciones, gracias a su función de gestor en los procesos para alcanzar un fin determinado. Además, representa un gran valor sobre todo en la actualidad en donde los colaboradores son y reflejan lo que es la organización.

Se toma como punto de referencia a Guevara (2006) quien al parecer de la autora del presente trabajo describe uno de los mejores conceptos básicos y concisos encontrados en su investigación. Menciona que la comunicación interna “Es el manejo adecuado de los procesos de elaboración, emisión, circulación y retroalimentación de los mensajes dentro del área de trabajo, tendentes a aumentar la productividad y la calidad en las organizaciones”. (p.45).

Es así como Guevara demuestra que la función de la comunicación interna es centrarse en la óptima producción y circulación del mensaje dentro de la organización de esta manera se logrará conseguir una retroalimentación con los colaboradores de la compañía. Además indica que se obtendrá un alto índice de productividad y con ello estándares de calidad para la organización.

Justamente por esta razón es indispensable que las empresas busquen que los colaboradores tengan una visión compartida de los objetivos que persigue la organización. Elías y Mascaray (2003) añaden que “La empresa actual y más aún la del futuro, va a necesitar que todos sus elementos compartan una visión, una coincidencia en el modelo de empresa que quieren”. (p. 38). Además cita a Senge (1994) quien menciona que: “Los individuos no sacrifican sus intereses personales a la visión del grupo, sino que la visión compartida se transforma en una prolongación de sus visiones personales”. (p. 38)

El manejar una visión compartida dentro de la organización es símbolo de mantener un grupo unificado; es decir, los objetivos de la corporación ya no estarán aislados a los intereses del colaborador, se han de convertir en un reto personal por conseguir.

Además, Guevara (2006) completando su definición sobre la comunicación interna menciona las metas que pretende conseguir la misma, son:

“.. generar solidez de imagen corporativa; afianzar la identidad organizacional; lograr una identificación universal a través del uso adecuado, oportuno y razonable de los diferentes canales, medios y herramientas de comunicación(..) Todo este esfuerzo se realiza para crear la rutina de una necesaria estabilidad emocional laboral; para generar autoestima y sentido de pertenencia y, en consecuencia, para alcanzar los índices de rentabilidad propuestos en los objetivos de la empresa. (p.45- 46)

Con la óptima gestión de la comunicación interna se logrará que los colaboradores manifiesten cierto grado de sentido de pertenencia hacia la organización de esta manera podrán convertirse en los embajadores de la marca o empresa a la que representan. Para la organización es fundamental que sus públicos internos sean quienes transmitan la imagen deseada a sus públicos externos.

#### **1.1.2.2.1. Concepto de la Comunicación Interna**

Toda organización sea cual fuera su naturaleza posee comunicación; sin embargo, algunas empresas han tomado ventaja de esta herramienta de acción. En la actualidad las compañías han invertido en un intangible como es la comunicación interna para mantenerse en vanguardia frente a otras empresas. Así lo afirma Francisca Morales (2001) “La comunicación

interna está considerada como una herramienta de gestión y es un signo exterior de modernidad para aquellas empresas o instituciones que lo aplican”. (p. 219)

Liliana Guevara (2006) añade que:

Hace varios años, aunque tímidamente, las empresas apostaron por la comunicación empresarial. Hoy, los resultados son favorables en relación a la motivación e integración de los empleados de las compañías, pues ha logrado mejoras productivas, descenso en los índices de conflictos laborales y un ambiente de trabajo positivo, pese a la crisis que vive el sector. (p.45)

Costa (1998) citado por la misma autora indica las características principales de la comunicación interna. Esta debe ser “fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad” (p.219)

Por último, Morales (2001) da su propia definición sobre la comunicación interna:

La comunicación interna concierne a todos los componentes de la empresa, desde la dirección general, pasando por los cuadros directivos y empleados. Persigue: contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de las empresas e instituciones, realizando los proyectos con mayor eficacia y al menor coste posible (p. 219)

A manera de conclusión se puede decir que, la comunicación interna es un elemento clave en las organizaciones que busca integrar a todos los colaboradores a través de la difusión de mensajes oportunos para que el personal pueda sentirse motivado, y logre desenvolverse en un ambiente armonioso que describa la cultura e identidad que proclama la empresa.

#### **1.1.2.2.2. Funciones de la Comunicación Interna**

Morales (2001) identifica tres funciones claras de la comunicación interna:

- Información. Una buena información es imprescindible para que las personas estén motivadas al realizar su trabajo y lo desarrollen correcta y eficientemente.
- Explicación. Para que las personas puedan identificarse con los objetivos que persiguen la empresa, deben conocer y comprender las razones de las órdenes que reciben y las decisiones que se toman dentro de la misma. Y todos los departamentos deben estar informados puntualmente de la marcha y funcionamiento de sus tareas.
- Interrogación. Es muy importante, para fomentar la comunicación entre los distintos departamentos que componen el total de la organización, crear el hábito de hacer preguntas de aclaración, permitir el intercambio de información y abrir la posibilidad de diálogo entre sus miembros. (p. 223)

Vásquez cita a Fernández Collado quien indica tres funciones propias de la comunicación interna: producción, innovación y mantenimiento. La primera trata toda información referente a la capacitación, orientación, solución de conflictos y apertura de espacios para el intercambio de información entre el personal. La segunda función identifica dos tipos de innovación: de la organización y en la organización; entendiendo que, los cambios de la organización modifican a la empresa pero no afecta al recurso humano; por otro lado, cambios en la organización implica modificar el comportamiento de los colaboradores en donde todos

los miembros de la organización deben estar en sincronía y abiertos al cambios. La tercera función busca motivar al personal a través de información oportuna y amplia en espacios de socialización para que los colaboradores se comprometan a cumplir los objetivos institucionales. (2005)

Sin embargo, para que los objetivos comunicacionales rindan frutos deberán contar con el apoyo y apertura de los altos mandos quienes brindaran al colaborador un ambiente de compañerismo, respeto y confianza canalizando las habilidades del personal en pro de la organización. Además, la puesta en marcha de la comunicación interna deberá estar sujeta a la razón de ser de la empresa para que exista concordancia entre lo que se dice y se hace dentro de la organización.

Como ya se ha mencionado uno de los principales objetivos de la comunicación es la persuasión; en el caso de la comunicación interna no es la excepción; ya que, tratará de influir de alguna manera en el comportamiento de los colaboradores para que los mismos cooperen y puedan alcanzar sus metas tanto personales como laborales. Así lo afirma Kreps citado por Lucas Marín (2009)

.. la gente coordina actividades unos con otros para alcanzar sus objetivos, y en último término la supervivencia y la prosperidad es la principal actividad de la organización, que está basada en la cooperación. La cooperación no siempre se logra fácilmente. Hay que persuadir a la gente para que coopere, y la comunicación es una herramienta que ayuda para obtenerla. A través de la comunicación, la gente recoge información de otros, y se la proporciona a otros. La información puede determinar que la gente coopere. (p. 231)

Morales (2001) presenta un cuadro sobre los beneficios de la comunicación interna al gestionarla en las organizaciones. El primer cuadro enumera las funciones que pretende cumplir en la empresa y el segundo cuadro señala beneficios de la misma al ser entendida como herramienta de gestión de calidad total.

**Tabla No. 3**

**Beneficios de la comunicación interna**

<p><b>La comunicación Interna aporta a la empresa las siguientes ventajas:</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumenta en los trabajadores el interés por el trabajo.</li> <li>2. Consigue un sentimiento de pertenencia a la empresa.</li> <li>3. Es un factor de motivación para las empresas.</li> <li>4. Permite, a todo el personal que la compone, conocer los problemas y los objetivos de la empresa.</li> <li>5. Facilita la comprensión de las razones que fuerzan a tomar determinadas decisiones.</li> <li>6. Generar una retroalimentación con los trabajadores y ayuda a obtener sus aportaciones.</li> <li>7. Crea una cultura organizativa enfocada hacia las personas y la participación.</li> <li>8. Propicia cercanía y credibilidad entre la dirección y los trabajadores.</li> <li>9. Favorece hábitos de trabajo basados en la colaboración personal e interdepartamental.</li> <li>10. Potencia el trabajo en equipo.</li> <li>11. Refuerza la imagen corporativa de la empresa hacia el exterior.</li> </ol>
<p><b>Objetivos de la Comunicación interna, entendida como una herramienta de gestión de calidad total</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyar la mejora de los resultados de la empresa y, por lo tanto su rentabilidad.</li> <li>2. Integrar a todas las personas en un proyecto en común.</li> <li>3. Conseguir que los objetivos de la compañía sean asumidos como propios.</li> <li>4. Implantar y fortalecer la cultura de la organización.</li> <li>5. Favorecer que todas las personas actúen como transmisores de la identidad corporativa y del proyecto del cambio.</li> </ol>

6. Reforzar la dirección participativa.
7. Hacer realidad la transparencia informativa y de gestión.
8. Activar las acciones hacia la calidad total.
9. Extender la comunicación como parte integrante de las funciones que cada persona desempeña en el desarrollo de trabajo.

**Fuente:** Morales, F. Dirección de Comunicación empresarial e institucional. 2001, p.237

La comunicación interna al ser entendida como una herramienta de gestión total permite el fortalecimiento institucional, pues a través de su óptima gestión se logra implantar en los colaboradores una cultura organizacional coherente en donde los miembros sean y reflejen la identidad propia de la empresa de esta manera su cultura, identidad, e imagen se verá fortalecida desde adentro y proyectada hacia afuera. Este tema será visto con más profundidad más adelante en el presente escrito.

Se ha mencionado sobre la emisión continua de información para motivar al personal, sin embargo no basta con esta actividad pues los colaboradores necesitan ser recompensados para lograr esa pertenencia y compromiso hacia la organización. Para Collado (1991) la comunicación interna cumple con una función de mantenimiento que se encarga de la autoestima de los individuos y de la calidad de relaciones interpersonales que mantienen los miembros de una institución, así como de la relación de estos con el ambiente físico que les rodea. Así lo afirma el autor “La comunicación de mantenimiento se ocupa de recompensar y motivar al personal para integrar las metas individuales y los objetivos organizacionales. Sólo a través de ésta, los individuos pueden intervenir en las metas de cualquier organización. (p. 28)

Se considera pertinente ampliar el análisis en cuanto a la motivación; pues este adquiere un interés significativo dentro del campo emocional de los individuos por la trascendencia que ha llegado a tener para el logro de los resultados esperados por una organización.

Con el surgimiento de la Teoría Humanista de la organización con Elton Mayo, no cabe duda que la consideración e interés por el personal de la empresa, visto desde su aspecto humano, se ha ido incrementando. Es así como dentro de las funciones de la comunicación interna no se puede dejar de lado a la motivación. (Del Pozo, 2005)

Se conoce como motivación al estímulo que impulsa a alguien a hacer algo, es el motor que dirige la actuación y comportamiento de los individuos hacia una determinada acción. Según, James Vander (1986), la motivación es considerada como “estados y procesos interiores que impulsan, dirigen o sostienen la actividad de un individuo” (p. 622). En este sentido, hay que denotar que el ser humano necesita, a más del reconocimiento económico, otros aspectos que estimulen y promuevan su actividad dentro del campo laboral.

Existen diversos factores que intervienen en su proceder y a los cuales se los puede clasificar de acuerdo a la pirámide de necesidades elaborada por el psicólogo Abraham Maslow. Quintero (2014) presenta un resumen de varios autores entendidos en la materia en donde explica que dentro de la clasificación que hace Maslow, se encuentran desde las necesidades básicas del ser humano, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización. El autor identifica las siguientes:

- Necesidades fisiológicas: Estas necesidades se ubican en el primer nivel; tienen que ver con las necesidades de alimentación, agua, aire, etc. Son consideradas como la primera motivación del hombre.
- Necesidades de seguridad: Se encuentran en un segundo nivel y corresponden a necesidades de protección y seguridad.
- Necesidades sociales: Son necesidades que se refieren a la asociación, participación, aceptación y pertenencia dentro de un grupo social.

- Necesidades del yo o reconocimiento: Tienen que ver directamente con la autoestima del individuo. Es el reconocimiento y aprecio por parte de los demás.
- Necesidades de autorrealización: Estas necesidades están en la cúspide de la pirámide, son necesidades que se refieren a la satisfacción personal del individuo, a su sentido de vida. (párr. 7 y 8)

Se puede constatar entonces, que la actuación y comportamiento del hombre no obedecen únicamente a estímulos de carácter material, sino también, a un conjunto complejo de factores sociales, psíquicos y personales que conforman a cada individuo.

Así, con base a esta clasificación es fundamental que, para lograr la motivación los miembros de la organización, se realice una identificación de las necesidades e intereses individuales y colectivos que verdaderamente incentiven a las personas. Es necesario abandonar la concepción Taylorista del estímulo netamente económico y adentrarse un poco más en la sensibilidad del hombre como ser humano.

El buen desempeño de un trabajador se encuentra vinculado con su preparación intelectual, pero también con un estado anímico y emocional favorable que estimule una actitud de satisfacción y compromiso con la labor realizada.

De ahí que, la motivación constituya una función importante dentro del papel que cumple la comunicación al interior de las organizaciones. Robbins y Judge mencionan que mediante la comunicación interna se puede informar al personal aspectos importantes como triunfos alcanzados debido a sus esfuerzos y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño en su organización (2010). Es decir; una comunicación que promueva la participación y la integración de todos los niveles de la organización, podrá servir de apoyo para que sus

miembros se sientan valorados y considerados como parte importante de la entidad y, por consiguiente, desarrollen actitudes positivas que permitan alcanzar los objetivos planteados por la organización.

#### **1.1.2.2.3. Herramientas de la comunicación interna**

En la actualidad existe un sin número de herramientas de comunicación, la aplicación y el uso oportuno de las mismas juegan un rol importante al ser gestoras entre la organización y el colaborador debido a su aportación en la ejecución de las estrategias comunicacionales dirigidas al personal. Así lo afirman Apolo, D. Murrillo, H. y García, G. (2014) “Estas herramientas se caracterizan por las posibilidades que ofrecen a los colaboradores de obtener información de primera fuente, pero sobre todo, ayudan a fortalecer el lazo de confianza entre los miembros de una institución”. (p.53)

Los autores determinan tres soportes que engloban los tipos de herramientas comunicacionales:

Soporte Multimedia: encontrará instrumentos que permitan la operativización de las estrategias mediante medios escritos, visuales y sonoros.

Soporte Web: se podrán observar herramientas que le permitirán el aprovechamiento de las tecnologías para la optimización y efectividad de las estrategias.

Contacto directo: si bien es cierto se podrá encontrar con herramientas que viene desarrollando en la institución, relevante establecer nuevos enfoques o establecer objetivos claros para llevarlas a cabo. (p.49)

El autor aconseja que deba existir una previa investigación antes de la aplicación de las herramientas de comunicación, y en base a ella se ha de establecer los instrumentos idóneos que apoyen a la ejecución de las estrategias establecidas. (2014)

Apolo, ofrece setenta herramientas de comunicación para su aplicación en las instituciones. Tomando en cuenta este antecedente se considera oportuno detallar algunas de las herramientas brindadas por el autor. (p. 53-90)

**Tabla No. 4**  
**Herramientas de la Comunicación Interna**

<b>Soporte Multimedia</b>	<b>Descripción</b>
<b>Notas Informativas</b>	Son documentos que contienen noticias sobre hechos o eventos recientes o futuros de la institución, como actividades deportivas, culturales y metas.
<b>Cartelera</b>	Consiste en un medio de información pública y general por el cual se dan a conocer acontecimientos y anuncios de importancia para todos los miembros de la institución. Puede llegar a ser obsoleto puesto que se pierde la atención con facilidad si no se la actualiza periódicamente.
<b>Briefing</b>	Es un documento escrito que debe contener toda la información de un cliente o de la misma institución, debe elaborarse al principio de un proyecto o diagnóstico comunicacional.
<b>Buzón de</b>	Es un espacio creado para que los colaboradores o los visitantes puedan contribuir con sus opiniones sobre el servicio, instalaciones u otros aspectos, cabe recalcar que la información obtenida debe ser procesada y remitida a

<b>sugerencia</b>	las personas a cargo de las áreas que se encuentren implicadas, no como forma de castigo sino como medio a tomar en cuenta para su mejora.
<b>Manual del empleado</b>	Este manual informa sobre la misión, visión, políticas institucionales, políticas del personal (vacaciones, normas de seguridad), procesos de emergencia, planes preventivos, planes de contingencia. Son útiles al momento de solucionar problemas y evitarlos en el ámbito comunicacional.
<b>Dossier</b>	Es una recolección de fotografías y noticias sobre la organización y sus actividades, se la emplea para dar información a directivos y ejecutivos. También puede ser entregada a la prensa para acompañar o complementar una nota de prensa.
<b>Revista o Periódico Interno</b>	Es una publicación impresa o digital, se muestra la recopilación de información general de la institución; acontecimientos internos importantes, eventos, resultados de planificación y toda noticia que comprometa a la organización.
<b>Informativos en LCD</b>	Es una manera fácil y completa de impartir los puntos más relevantes desarrollados en la institución, los que pueden ser colocados en lugares donde los stakeholders pasen un determinado tiempo
<b>Protectores de pantalla informativos</b>	Es un protector de pantalla que muestra información relevante de la institución de una manera simple y agradable, no debe ser invasivo al espacio de trabajo del colaborador.
<b>Soporte Web</b>	
<b>Moxtra</b>	Este programa es gratuito, se adapta a cualquier dispositivo ya sea móvil o fijo. Permite hacer conferencias desde cualquier lugar con acceso a internet, realizar un pase de diapositivas en forma de taller, además de vincular la participación de los asistentes, mediante voz o chat.
<b>Microblogging</b>	Es un medio de comunicación que busca la interacción de los miembros de una organización de una forma dinámica en tiempo real. Los mensajes que se emiten y reciben en este medio son breves.

<b>WordPress</b>	Si desea estructurar una web y no tiene el dinero para desarrollar un programa especial, este gestor de contenidos le permitirá desarrollar este sistema de una manera sencilla, gratuita y de fácil configuración.
<b>Blog departamental</b>	Cuando se realiza intranet, es importante dar espacio a cada departamento para comentar avances y logros, además de objetivos y conocer en qué momento de la estrategia se encuentran.
<b>E-Book</b>	La publicación de documentos es muy importante para las instituciones. Si no se tiene los fondos para la impresión de los mismos, se los puede diseñar para manejo digital, contribuyendo con el medio ambiente y reduciendo costos.
<b>Sala de prensa virtual</b>	Es un espacio dentro del sitio web institucional donde se pueda subir información relevante para medios de comunicación y noticias estructuradas para ser publicadas, se debe subir información importante pero que no afecte a la institución.
<b>Contacto directo</b>	
<b>Encuestas a los colaboradores</b>	Es una herramienta fundamental de investigación para el desarrollo de la institución, permite conocer de manera rápida, información importante para la toma de decisiones.
<b>Reuniones individuales</b>	Son sumamente importantes para generar confianza y acercamiento entre las jefaturas y los colaboradores, deben ser en función de una conversación libre e informal, pero su objetivo es reafirmar el lazo para fortalecer el trabajo del área o departamento.
<b>Círculos de calidad</b>	Se trata de reunir a un grupo de colaboradores de distintas áreas, con el fin de conversar los logros y estancamientos de la institución, aprovechar el conocimiento directo de éstos y brindar información relevante para la toma de decisiones.

<b>Seminarios</b>	Es importante, en los contextos actuales, que las instituciones formen a sus colaboradores técnica y académicamente, realizando un estudio profundo de determinadas materias que refuercen la consecución de logros, fomentando la interactividad entre los participantes.
<b>Workshops</b>	Permiten mantener involucrados a los colaboradores con el desarrollo de la institución, creando didácticamente equipos de trabajo para lograr conclusiones efectivas.
<b>Sesión Solemne</b>	Es un evento que se realiza una vez al año, normalmente por el aniversario de la organización, en la cual se dan a conocer los avances y logros que se han dado en su interior.
<b>Jornadas de puertas de abiertas</b>	Es una herramienta importante para invitar e integrar a las familias de los colaboradores o también a clientes de importancia para la institución. Crean una cultura de empresa transparente y es recomendable hacerlas solo una vez al año, por el trabajo logístico que hay detrás de la organización de esta actividad.

**Elaborado por:** Madelyn Paillacho

**A partir de:** Apolo, Murrillo & García. (2014). *Comunicación 360 Herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad*. Quito, Ecuador: Editorial Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación. Universidad Tecnológica Equinoccial.

Las herramientas brindadas por los autores representan un valor significativo a la hora de gestionar las estrategias comunicacionales, sin embargo se destaca a los soportes web que personifican la innovación tecnológica de la comunicación en la organización denominada Comunicación 2.0. Díaz (2015) en esta línea indica que:

Lo digital (como filosofía y estrategia), primero. Ha de ser la esencia de procesos, productos y servicios y debe comenzar a trabajarse antes y desde dentro (nunca después y desde fuera). Debe ser reflejo, y no mero envoltorio, de la organización..En

un entorno cada vez más inestable, móvil e incierto, la filosofía de cambio, experimentación e innovación constante que nos ofrece lo digital es un camino que conviene transitar. (párr. 4-7)

Además el autor indica que la comunicación corporativa tradicional es ya obsoleta de ahí que la organización debe abrirse campo a la era digital de la comunicación, pues es un factor externo que permite a la empresa estar en vanguardia frente al entorno digital que este le brinda. (2015)

#### **1.1.2.2.4. El Comunicador**

Hasta el momento se ha logrado establecer la definición, funciones y herramientas de la comunicación interna, pero se plantea la siguiente pregunta ¿Quién o quiénes son las personas que están a cargo de manejar la comunicación corporativa?

Elías y Mascaray (2003) indican que:

Para conseguir que la comunicación se establezca de forma satisfactoria no debe esperarse que se produzca de forma espontánea, sino que su gestión requiere un tratamiento profesional; es decir los conocimientos mínimos de las reglas básicas que rigen el proceso comunicativo, deberán ampliarlos y completarlos quienes se dediquen a la comunicación de forma profesional para esta demanda de estudio existe la carrera oficial denominada: Ciencias de la Comunicación. (p.81)

Partiendo de este antecedente se puede decir que el individuo a ejecutar la comunicación corporativa ha de ser un profesional ligado al estudio de las ciencias de la comunicación. Wilcox, Cameron y Xifra (2012) respecto al mismo tema añaden que:

La popularidad del término comunicación corporativa también se debe a la idea de que es más genérico que el de relaciones públicas, que con frecuencia se percibe de forma errónea tan solo como las relaciones con los medios de comunicación.. cuando en realidad la comunicación empresarial es parte de las relaciones públicas. (p.8)

Se hace evidente entonces, que varias son las áreas de desempeño de las Relaciones públicas donde los entendidos de la carrera pueden desenvolverse y, como se ha mencionado el manejo de la comunicación corporativa es una de ellas; por tal razón este apartado se enfoca en describir las habilidades y competencias que deberá desarrollar el individuo que se dedique a las relaciones públicas de una organización.

Sin embargo se considera oportuno definir el concepto de las relaciones públicas para luego ahondar en los temas mencionados. Wilcox (2012) mencionan la definición aprobada por la Asamblea Mundial de Relaciones Públicas:

La práctica de las relaciones públicas es el arte y la ciencia social de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a los líderes organizacionales y poner en marcha los programas de acción planificados que sirven tanto a los intereses de las empresas como a los del público. (p.6)

Vargas en su blog dedica un artículo en describir el perfil profesional en Relaciones Públicas, indica que “.. un adecuado perfil profesional permite tener una visión integral de un

profesional, implica conocer no sólo sus funciones sino también las habilidades, conocimientos, valores y actitudes que deben regir su labor” (párr.3). Añade que un perfil profesional debe replantearse y ser actualizado constantemente para que vaya acorde a la evolución y necesidades de la empresa. (2009)

**Tabla No. 5**  
**Perfil Profesional en Relaciones Públicas**

<b>Funciones</b>	<b>Características y habilidades</b>	<b>Conocimientos</b>	<b>Conducta</b>	<b>Valores</b>
- Comunicar - Investigar - Crear y entender la imagen - Evaluar - Servicio al cliente - Mover influencias - Asesoramiento	- Criterio - Creatividad - Facilidad para transmitir ideas - Capacidad de plasmar ideas por escrito - Trabajo en equipo - Iniciativa - Capacidad para trabajar bajo presión - Visión a futuro - Capacidad de organizarse - Capacidad de planear - Capacidad de proyectarse	- Mercadeo - Publicidad - Administración - Idiomas - Recursos humanos - Legislación - Economía - Psicología - Informática - Redacción - Protocolo - Investigación - Diseño - Técnica audio-visuales	- Respeto - Liderazgo - Saber delegar - Comportamiento acorde a la imagen de la empresa - Transparencia - Tolerancia - Empatía - Ser proactivo - Conciliador y negociador - Saber escuchar y traducir información - Accesibilidad	- Honestidad - Lealtad - Integridad - Respeto - Discreción - Ética - Esfuerzo - Amabilidad - Responsabilidad - Solidaridad

**Elaborado por:** Madelyn Paillacho

**A partir de:** Vargas, J (29 de 10 de 2009). *El perfil profesional en relaciones públicas*. Obtenido de <http://johnnyvargasduran.blogspot.com/2009/10/el-perfil-profesional-en-relaciones.html>

Aunque Vargas toma de referencia a varios autores entendidos en la materia para describir el perfil profesional en las relaciones públicas, se destaca a Wilcox (2012) quien corrobora el contenido del cuadro anterior, detalla que:

Un especialista en relaciones públicas no solo debe saber comunicarse de forma clara y eficaz, sino mostrar creatividad, iniciativa y buen juicio. También es importante saber tomar decisiones, resolver problemas y hacer un buen trabajo de investigación. La gente que escoge las relaciones públicas como profesión debe tener una personalidad abierta, autoconfianza, comprensión de la psicología humana y ganas de motivar a la gente. Deben ser precisos, pero capaces de trabajar en equipo y abiertos a buenas ideas. (p. 3)

Wilcox sugiere a quienes se dediquen a estudiar las Relaciones públicas desarrollen sus conocimientos, habilidades y competencias en seis áreas básicas: “((1) Capacidad de redacción, (2) capacidad de investigación, (3) pericia planificadora, (4) capacidad de resolver problemas, (5) competencia empresarial y económica (6) experiencia en medios de comunicación social). (p. 24)

Tomando en cuenta la descripción del perfil profesional de las Relaciones Públicas, ahora se hace hincapié en indicar las funciones específicas de un relacionador público interno (comunicador organizacional) en base a las habilidades y características generales ya mencionadas.

Se puede decir que el comunicador organizacional, deberá transmitir información a sus públicos de manera concisa y veraz. Además, será quien ejecute acciones comunicacionales estratégicamente planificadas, pues como Costa (2012) lo afirma: “La comunicación empresarial no puede ser sino estratégica” (p.40); es decir el profesional del área deberá ser visionario en cada una de las actividades a ejecutarse en pro del capital humano y de la organización; para ello necesita de un análisis del estado de los públicos internos en donde se verá reflejado su habilidad investigativa y será bajo su juicio la selección de herramientas comunicacionales que aporten al cumplimiento de las estrategias planteadas.

En cuanto a los miembros del área de comunicación Perdiguer (2001) señala que “..la implantación y desarrollo de la comunicación requiere de la dedicación de un mínimo de profesionales en el área.. este variará en función de la dimensión de la empresa y sus objetivos comunicacionales” (p.193)

El autor indica que el número de integrantes del área de comunicación es consecuente ente la dimensión y objetivos comunicacionales de la organización pues de ellos depende que la gestión no deba depender de una sola persona sino de un grupo de expertos. Elías y Mascaray (2003) añaden que “Este equipo no solo debe tener la formación necesaria, sino que debe actualizar permanentemente sus conocimientos sobre teoría y práctica de la comunicación. Debe además sobretodo adquirir el firme compromiso con la responsabilidad de su función” (p.94)

Se conoce de otras ciencias que brindan de igual manera el estudio del capital humano y por ende el desarrollo de actividades en pro de los miembros de una institución. Elías y Mascaray (2003) indican que la Psicología industrial, la Sociología y la Administración del Talento Humano son algunas de ellas.

Sin embargo, para Costa quien es citado por Ramos (2007) el responsable de gestionar la comunicación interna en la organización “.. estará conectado con el responsable de Recursos Humanos.. esta posición sintetiza la comunicación interna..” (p.90)

Ramos en este sentido menciona que:

La estrategia de recursos humanos debe buscar la integración plena con la gestión de la comunicación interna al momento de planear soluciones conjuntas en la resolución de problemas inherentes a ambas partes, o para establecer relaciones interpersonales óptimas, o para diseñar y transmitir la cultura organizativa en procura del logro de una buena imagen interna. (p.90)

La función de recursos humanos tiene implicación directa en la gestión de la comunicación interna, de ahí que la sinergia de estos dos sea necesaria para permitir alcanzar tantos objetivos personales por parte de los colaboradores y metas trazada por la organización.

El presente análisis no pretende discutir que profesión significa más a la hora de gestionar el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la institución o implementar estrategias para la baja de conflictos laborales; entre otras, sino recalcar una vez más a la comunicación como esa herramienta ideal de gestión para el trato con los públicos de una organización. Pues como lo afirma Costa citado por Ramos (2007) “La comunicación corporativa como herramienta de gestión posee propiedades que la definen como única e irreplicable frente a otras herramientas de gestión” (p. 37)

### 1.1.2.2.5. Públicos internos

Miguez (2010) cita a Harrison quien plantea que “los públicos de una organización son todos esos grupos de personas con los que se comunica, se quiere comunicar o debería comunicarse”. (p.53)

Para las autoras Gilda Rota y María Luisa Muriel (1980), los públicos de una institución son en definitiva “todos aquellos individuos o sistemas sociales que están vinculados en mayor o menor grado a la institución dado que la afectan, son afectados por ella, o esta afectación es mutua, en función del logro de los objetivos de ambos” (p. 50)

Para toda organización sus públicos son una parte esencial, pues de la opinión y percepción que estos tengan de la organización, dependerá en gran medida del tipo de relación que mantenga con sus públicos. Por tanto, es necesario que toda actividad o función que realice la organización esté encaminada a satisfacer las expectativas de los diversos públicos que posee.

Aranguren (2012) clasifica a los públicos de acuerdo a los mapas de públicos comúnmente encontradas en las empresas:

**Tabla No. 6**  
**Clasificación de los públicos**

<b>Tipos de Público</b>	<b>Definición</b>	<b>Ejemplos</b>
<b>Públicos Internos</b>	Son aquellas personas que conforman la constitución orgánica de ella, y, los que	- Directivos - Administrativos

	están dentro de su área operacional (relación de dependencia laboral).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mandos intermedios</li> <li>- Operativos</li> </ul>
<b>Públicos Mixtos</b>  Son las personas que pertenecen tanto al público interno como al externo, es decir, son individuos cuyos intereses están estrechamente ligados a la organización.	Público Mixto Semi Interno.- Tendencia hacia lo interno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes Reales</li> <li>- Familia del Trabajador</li> <li>- Proveedores</li> <li>- Distribuidores</li> </ul>
	Público Mixto Semi Externo.- Tendencia hacia lo externo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes ocasionales</li> <li>- Proveedores</li> <li>- Sindicatos</li> <li>- Bancos con los que trabajan los accionistas.</li> </ul>
<b>Públicos Externos</b>	Son aquellas personas que interactúan con la organización pero no pertenecen a ella.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes</li> <li>- Prensa</li> <li>- Comunidad</li> <li>- Gobierno</li> </ul>

**Elaborado por:** Madelyn Paillacho

**A partir de:** Aranguren, E (29 de 07 de 2012). *Públicos y Clasificación*. Obtenido de <http://elisagaranguren.blogspot.com/2012/07/publicos-y-clasificacion.html>

Hasta el momento se ha denotado a los colaboradores como ese núcleo central sobre quien interactuar estratégicamente. Sin embargo, como se lo describe en la tabla anterior alrededor de la organización giran otros públicos quienes están en interacción directa o indirectamente con la empresa. Aranguren (2012) afirma que proveedores, distribuidores e incluso la familia del colaborador forma parte de ese público interno.

Las segmentaciones de públicos dentro de las organizaciones son de gran utilidad pues permitirá al comunicador interno elaborar mensajes y canalizarlos de acuerdo a las herramienta de comunicación que se ajuste a las características e intereses del público objetivos, así lo afirma Maraboto (2013)

Cada institución se relaciona con diferentes públicos de interés y cada uno, por su propia naturaleza, demanda canales y cifrado específico de mensajes; requiere un tratamiento específico, unos mensajes determinados y una cantidad de comunicación ajustada a sus necesidades e intereses. (párr. 3)

#### **1.1.2.2.6. Formas de Comunicación Interna**

Dentro de la comunicación interna se distinguen dos formas de comunicación: comunicación formal y comunicación informal.

Lucas Marín (2009) define a la comunicación formal como la que viene planeada y propuesta por la dirección de la organización; es decir, son todos aquellos mensajes considerados como oficiales.

Este autor cita a Kreps quien añade que “Los canales formales de comunicación interna son extremadamente importantes para la dirección, coordinación y reestructuración de las actividades organizativas” (p. 239). Es decir los canales formales de comunicación interna sirven para promover el desarrollo de las tareas encomendadas a los miembros de la organización. Esta información ayudará a los colaboradores a conocer sus roles y cumplir con las tareas específicas a su cargo que aportarán a la consecución de los objetivos de la organización.

Según Francisca Morales, la organización formal de una empresa se realiza de acuerdo a dos aspectos importantes: organización funcional y organización jerárquica. Estos aspectos, son fundamentales para el análisis de los flujos y direcciones que sigue la comunicación al interior de las organizaciones. La organización funcional nace de la división del trabajo que se establece en las organizaciones y está relacionada con las distintas áreas o departamentos que conforman la entidad. Por su parte, la organización jerárquica obedece a las posiciones y cargos que ocupan los trabajadores dentro de su organización. Tiene que ver directamente con los niveles de autoridad que existen. (2001)

En consecuencia, como lo afirma Morales, del cruce de estas dos formas de organización (funcional y jerárquica), surge la organización formal, la cual se encuentra representada gráficamente en el organigrama de la empresa, y de acuerdo a la misma, se establecerán las líneas que siga la comunicación interna.

Morales (2001), indica que la comunicación informal al contrario de la comunicación formal no será planificada; es decir, es toda información que se crea y se emite de forma no oficial. Como lo afirma Rogers citado por la autora “La comunicación informal se produce de una forma espontánea, no está controlada por los altos ejecutivos, que pocas veces pueden ejercer influencia sobre ella, y está motivada en su mayor parte por el propio interés del individuo” (p. 227)

Marín (2009) añade que la comunicación informal ha sido definida, por una parte, de manera negativa ya que, es representada como “la información vaga y confusa, procedente de fuentes no claramente identificadas.. dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a la organización” (p.242). Sin embargo, se lo identifica como un intento positivo, ya que da lugar a la interrelación personal como resultado de una necesidad social y, sobre todo, como una necesidad de información.

Finalmente Morales (2001) y Marín (2009) cada uno a su manera, afirman que la forma más representativa de este tipo de comunicación es el rumor. Éste es conocido como la información que nace de fuentes no oficiales y que tienen por objetivo cubrir el vacío que dejan los canales de información formales.

Del Pozo (2005) añade que:

La mayoría de los rumores son inofensivas especulaciones que mueren por sí mismas y no tienen valor y trascendencia. Raramente los rumores son lo suficientemente serios como para requerir una acción; pero cuando un rumor amenaza dañar la imagen interna y externa de una empresa-identidad de la empresa- entonces necesita ser controlado, es preciso hacerle frente. (p.144)

La autora indica que es imposible evitar el rumor en su totalidad dentro de las organizaciones, sin embargo considera importante analizar las causas del rumor y proponer acciones en función de las mismas.

La autora propone dos modos de afrontar los rumores en una empresa:

- a) Controlar el rumor una vez que haya surgido y evitar que se siga expandiendo en la organización.
- b) Controlar las causas. los rumores no surgen por sí solos, tienen su origen en causas concretas y definitivas. Si estas causas pueden ser controladas, entonces hay menos posibilidad de que el rumor se desarrolle. (p.144-145)

Aunque existe un sin número de causas por las que se desarrolle los rumores en las organizaciones Del Pozo (2005) señala las más comunes: “ a) Falta de información; b) Falta de motivación e inseguridad en el ámbito laboral; c) Conflictos entre los distintos departamento”. (p. 145)

Se concluye que la comunicación informal ha de ser el fruto de la relación social y humana que sostienen los miembros de una organización. Su forma más representativa es el rumor; cuando este representa ser una amenaza en la ideología de la organización se debe tomar acciones que enfrenten y no que evadan el rumor.

#### 1.1.2.2.7. Flujos de Comunicación Interna

La dirección que toma la comunicación al interior de las organizaciones sea comunicación formal e informal puede ser identificada a través de tres flujos de comunicación: descendente, ascendente y horizontal. (Morales, 2001)

Lucas Marín, aclara esta clasificación en una tabla que distingue las dos realidades desde estas tres perspectivas.

**Tabla No. 7**

#### **Flujos de Comunicación**

	<b>Descendente</b>	<b>Horizontal</b>	<b>Ascendente</b>
<b>Formal</b>	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes
<b>Informal</b>	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes

**Fuente:** Morales, F. Dirección de Comunicación empresarial e institucional. 2001, p.225.

La tabla indica cómo y con cuál persona se efectúa cada flujo de comunicación. Sin embargo, para esclarecer esta división se toma los argumentos de varios autores.

Vásquez (2005) señala que el flujo de comunicación descendente: “.. es utilizada para emitir mensajes desde la parte directiva hasta los empleados, tiene como objetivo el indicar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar”. (p.9)

El fin principal de la comunicación descendente consiste en dar a conocer a los trabajadores todo tipo de indicaciones, disposiciones y tareas a cumplirse. Se encarga de dar la información necesaria para llevar a cabo las funciones delegadas de manera eficaz.

Ramos (2007) afirma que el flujo de comunicación ascendente “.. es propiciada por los subalternos hacia los mandos intermedios y altos”. Vásquez (2005), añade que “los colaboradores informaran el panorama general que sucede al interior de la organización, especialmente lo que acontece en los sitios de trabajo; está información suele ser detallada y específica”. (p.9)

A través de la comunicación ascendente los miembros de la organización tienen la posibilidad de expresar sus inquietudes, opiniones e iniciativas que resultan ser esenciales para una gerencia que valora los aportes de sus colaboradores. Además los colaboradores podrán informar a su superior inmediato el estado de gestión sobre las labores encomendadas.

Sin embargo, Katz y Kahan citado por Morales (2001) señalan que “El flujo de comunicación hacia arriba en las organizaciones no se hace notar por su expresión espontánea y completa, a pesar de los intentos de institucionalizar el proceso de retroalimentación línea

arriba” (p.231). Ya que según Morales los superiores tienden a recibir información maquillada; es decir, los colaboradores omitirán cierta información que no sea considerada grata para el superior; esto repercutirá en la obtención de una retroalimentación real.

Para finalizar el análisis de los flujos de la comunicación interna, el flujo horizontal según Morales (2001) es la que se produce entre personas del mismo nivel jerárquico “.. se desplaza siguiendo las líneas horizontales del organigrama en sus diferentes niveles, produciendo un intercambio de informaciones entre compañeros e iguales”. (p. 233)

Mediante este flujo se estimula la comunicación a nivel horizontal resulta ser un elemento fundamental para conseguir el apoyo y la integración organizacional; ya que, promueve la participación, colaboración y cooperación entre éstos.

En definitiva, Antonio Lucas Marín establece las funciones de cada una de estas comunicaciones, las cuales se pueden sintetizar de la siguiente manera:

**Tabla No. 8**

**Funciones de los flujos de Comunicación**

<b>Flujos de Comunicación</b>	<b>Funciones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Descendente:</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmitir órdenes.</li> <li>- Brindar toda la información necesaria sobre las funciones del trabajo.</li> <li>- Interiorizar los objetivos de la organización en cada uno de los miembros de la misma.</li> <li>- Proporcionar el resumen del trabajo realizado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Ascendente:</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite obtener a los directivos un feedback sobre los</li> </ul>

	<p>asuntos y problemas de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Brinda la retroalimentación necesaria para medir la eficacia de la comunicación descendente.</li> <li>- Permite a los miembros de los niveles bajos compartir información importante con sus superiores.</li> <li>- Promueve la cohesión en la organización a través de la participación y colaboración.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Horizontal:</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación de tareas a través de la una comunicación interpersonal efectiva.</li> <li>- Facilita la resolución de conflictos de dirección entre colegas.</li> <li>- Promueve el apoyo mutuo entre los miembros de la organización.</li> <li>- Permite compartir información relevante entre colegas.</li> </ul>

**Elaborado por:** Madelyn Paillacho

**A partir de** Marín, L (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona, España: Buseh Casa editorial

### 1.1.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

Un componente importante de la organización que va ligado estrechamente a la comunicación interna de la misma, es la cultura organizacional. Fernández (1991) cita a Horacio Andrade quien define a la cultura organizacional como “.. el conjunto de valores o creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de una organización”. (p. 110-111)

Por otro lado, Del Pozo (1997) cita a Edgar K. Schein quien define al término cultura empresarial como:

...el conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima, y el espíritu de la empresa, junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran y teniendo en cuenta la influencia del entorno en el que se encuentra. (p. 139)

Arribas (2006) añade que:

Como la cultura se basa en los valores (normas, creencias, principios básicos, estilos de comunicación), es muy importante empezar precisamente por ahí. Como nadie puede dar lo que tiene, hay que trabajarlo desde adentro hacia afuera, es decir, primero hay que instalar la calidad en la organización para luego poder brindarla. El proceso de cambio no se resuelve simplemente hablando de valores, se debe generar instancias participativas donde la gente se involucre en el proyecto, haga su aporte y se comprometa en algo que ayudaron a crear. (p.103)

El autor indica que se debe hacer participes a los colaboradores en la construcción de ideas que aporten al cambio de la cultura organizacional de esta manera los miembros de la organización sentirán que sus ideas son apreciadas y valoradas dentro de la ejecución de los objetivos institucionales.

Además, Arribas señala que la difusión de la información al cambio de cultura organizacional ha de ser persuasiva ya que “Nadie va a cambiar si no ve los beneficios personales que les traerá ese cambio”. (p.104) Los estrategias en comunicación deben liderar

su gestión despertando en los colaboradores las ganas de sumarse al cambio y deberán comunicar a los mismos los beneficios que han de recibir al aportar, colaborar y seguir los cambios propuestos en pro de la cultura organizacional.

Para finalizar Arribas señala un ejemplo:

¿Por qué debo ofrecer calidad de servicio? Para facilitar mi trabajo, cometer menos fallas, menos re-procesos de trabajo, recibir menos regaños. Por que -si las cosas se hacen bien, los clientes se sentirán mejor, comprarán más la empresa aumentará sus utilidades y yo progresaré-". (p.104)

Todo este conjunto de valores, normas y creencias que conforman la cultura organizacional debe ser acogido por los miembros de la entidad (nunca impuesta) a través de información persuasiva que les mantenga al tanto de los beneficios que les traerá el actuar en función de la cultura corporativa presentada; es decir, los miembros de la organización podrán reflejar una política de comunicación coherente entre los que se dice y se hace dentro de la organización "... que apoye el logro de los objetivos principales del proceso de cambio desde un punto de vista no solo económico sino humano" (Arribas, 2006 p.104).

La manera de actuar de los colaboradores también es proyectada al público externo de la empresa; de ahí la importancia de saber gestionarla, ya que, los miembros de la empresa se han de convertir en el reflejo de la organización para todos sus públicos.

Es indispensable conocer todo lo que concierne la gestión de la cultura corporativa, y más aún cuando es de conocimiento que la cultura organizacional se establece principalmente de la identidad y, es justamente de las anteriores que se logra consolidar la imagen de la empresa.

Así lo afirma del Pozo (1997) “Para que exista comunicación interna la cultura empresarial tiene que hacerlo posible, creando una identidad propia donde la imagen interna y externa confluyan en un mismo modo de actuar y de ser de la empresa” (p.139)

### **1.1.3.1. Gestión de la cultura organizacional**

Arribas (2006) plantea nuevos modos de crear y gestionar la cultura, indica que la gestión de la misma se manifiesta no solo a través de palabras sino mediante comportamientos que aún siendo visibles resultan intangibles, de ahí el hecho que sean difícil su gestión. Como lo afirma Elías y Mascaray (2003) “cambiar la cultura es como cambiar de personalidad, tarea difícil, de resultados problemáticos e inciertos; pero posible” (p.76)

La cultura corporativa como se la ha mencionado refleja el ser y actuar de las organizaciones hacia sus públicos; entendida de esta manera, representa una característica peculiar de cada entidad pues, pasa a ser un elemento diferenciador entre otras empresas.

Elías y Mascaray (2003), añaden que en la actualidad a la cultura organizacional; ya no se le atribuye ser solamente un patrón de comportamiento; sino que determina la capacidad de la empresa para adaptarse a las nuevas situaciones. Mencionan al respecto, que:

Las cambiantes circunstancias sociopolíticas, culturales, tecnológicas y económicas del entorno exigen a la empresa adaptarse permanentemente a dichos cambios.. una empresa que quiera posicionarse con cierta ventaja competitiva debe adelantarse a los acontecimientos e incluso influir en la configuración de su entorno. Y para ello es necesario imprimir a su cultura una dirección y un ritmo que la convierta en pionera” (p. 76-77)

En esta misma línea Fuentes (2006) agrega que “.. los niveles de exigencia del entorno en términos de competitividad, productividad e inmediatez, requieren que las organizaciones cuenten con un sistema de cambio organizacional permanente. (p.33)

Hasta el momento se ha denotado que el cambio de cultura en las empresas nace de la necesidad de evolucionar; y estos cambios se ven incluidos por factores externos antes mencionados. Sin embargo, Vásquez (2015) indica que el cambio también puede ser requerido por factores internos.

Los cambios de cultura en una organización también puede tener iniciativa desde adentro.. por ejemplo, cuando una organización se plantea el reto de cambiar su cultura, sea por: cambios de directiva, fusión con otra empresa, absorción por otra entidad, crisis de identidad identificados por sus directores; entre otros factores. (p.103)

Tomando en cuenta las definiciones de los autores, se puede decir que, una organización que esté dispuesta a evolucionar debe tomar a la gestión de la cultura organizacional como uno de los ejes centrales sobre quien actuar; esto permitirá que los colaboradores se desarrollen en función de sus necesidades y estado actual.

Sin embargo, las organizaciones temen tomar acciones frente al cambio de su entorno, muchas prefieren continuar con filosofías corporativas impuestas desde la formación de la empresa. Los altos mandos reconocen que reformas en la organización implica aciertos y desaciertos; de ahí su temor a la innovación empresarial. (Fuentes, 2006)

### **1.1.3.2. Gestión de la cultura organizacional desde la comunicación**

Fuentes (2006) señala que: “La comunicación es interrelación y es acción. De esta manera, es evidente que la comunicación es requisito fundamental para el entorno y para el cambio”. (p.38)

La autora para explicarse cita a Antonio Pasquali quien indica que “ la comunicación ocurre cuando hay interacción recíproca entre los dos polos de la estructura relacional (transmisor-receptor)”, añade que “En términos de entorno organizacional, una organización puede incidir como fuerza de cambio en otra organización y otra incidir en ella. En consecuencia, el entorno es el campo de acción de las organizaciones” (p.37)

Fuentes para finalizar concluye que “Si el cambio genera acción y la comunicación es acción” como lo dice Costa. “La comunicación es la que estructura la gestión del cambio organizacional e impulsa el desarrollo de la misma” (p.38).

Continuando con Costa (1999) el autor afirma que “Todo cambio, interno y externo afecta a la empresa y exige de ella respuestas eficientes en sus tomas de decisiones y en sus formas de relacionarse de gestionar y de actuar” (p.38).

La cultura organizacional, en este sentido, adquiere una fuerte relación con la comunicación, pues es a través de ésta que la cultura de un grupo se difunde entre sus miembros. Por consiguiente, el modelo comunicacional, así como el uso de los recursos y medios comunicativos estará sujeto a la cultura propia de dicha entidad. De ahí que, a decir de Lucas Marín (1997), la relación entre cultura y comunicación es un vínculo de doble vía

porque la comunicación constituye un instrumento tanto para recibir la cultura como para construirla.

### **1.1.3.3. Formas de gestionar la cultura organizacional**

Fuentes (2006) afirma que “existe dos formas de gestionar el cambio estratégico en las organizaciones: el gradual y el de transformación”. (p. 33)

La autora cita Johnson y Acholes quienes dan su punto de vista sobre el cambio estratégico gradual:

El cambio gradual puede, y debe, dirigirse de manera proactiva y así lograr que las organización siga en contacto con el entorno y se anticipe a las necesidades de cambio, lo que se puede conseguir mediante la armonización de las formas de actuales de actuar. Sin embargo otros autores firman que, puesto que no siempre es posible anticipar la necesidad de cambio, las organizaciones reaccionan a presiones externas competitivas o del entorno. Los directivos pueden no ver la necesidad de realizar grandes cambios estratégicos, sino que adaptan el paradigma existente y las formas de actuar dentro de dicho paradigma. (p.35)

Por lo tanto, se puede afirmar que la organización al llevar un proceso de cambio constante estará a la vanguardia frente a otra empresas; ya que, se trata de ir creciendo e incluso en el mejor de los casos anticiparse a factores externos que harán que la empresa busque la evolución no de manera esporádica sino paulatina en función de sus creencias, valores y necesidades.

Por otro lado, Fuentes (2006) da su aporte sobre el cambio estratégico de transformación.

Esta tipología de cambio se presenta de forma planeada o forzada. La primera es posible cuando los directivos anticipan la necesidad de la transformación, porque tal vez cuentan, con un sistema de información bien estructurado, esto permite tener el tiempo y el espacio para planificar el cambio y transformar a la organización. La segunda se presenta cuando existen desviaciones estratégicas internas que perjudican la productividad y competitividad de la organización, o cuando otros cambio en el entorno son tan importantes que ésta se ve forzada a un cambio de transformación. (p.36)

Los directivos tienen una visión de donde quieren ver a la empresa en los años siguientes, y si los altos mandos consideran que la cultura corporativa no va en relación con lo que hace la empresa; ellos están en posición de transformarla sea de forma planeada o forzada. Es decir, los cambios no podrán realizarse en el marco de los paradigmas establecidos con los cuales la empresa se ha ido manejando, lo que implica: “cambiar los supuestos que se dan por sentados y la forma en que se hace las cosas” (Ibidem, p.446)

Para finalizar Fuentes presenta un cuadro gráfico sintetizando las formas de cambio estratégico:

**Tabla No. 9**

**Formas de cambios estratégicos**

		<b>FORMAS DE CAMBIOS ESTRATÉGICOS</b>	
		<b>Cambio Gradual</b>	<b>Cambio de Transformación</b>
<b>Papel de la dirección</b>	Proactivo	Armonización	Transformaciones planificadas
	Reactivo	Adaptación	Transformaciones forzadas

**Fuente:** Fuentes, S. *Comunicación para la gestión del cambio*. 2006, p.34

La autora concluye que se cual fuera el tipo de cambio (Gradual o Transformación) la organización debe contar con una gestión estratégica de comunicación “ El diseño, formulación y ejecución de un plan de comunicación se hacen necesarios debido a que la organización debe persuadir , informar permanentemente y, sobre todo, motivar a la acción del cambio” (p.36)

Por otro lado del Pozo (2005) a su manera ratifica lo dicho por Fuentes “Todo plan de comunicación interna viene asociado a un cambio en la cultura empresarial.. En este sentido, la comunicación es uno de los elementos que hacen posible la unidad, la participación y la lucha por un proyecto empresarial. Invertir en comunicación interna supone hacerlo en capital humano” (p.143)

Se ha dejado por sentado que el cambio de cultura en las empresas requiere de un instrumento estratégico denominado plan de comunicación quien apoyará a través de la ejecución de estrategias comunicacionales al fortalecimiento institucional

Se considera de vital importancia analizar aún más a este instrumento, sin embargo hace falta comprender la dinámica de la cultura organizacional, una vez comprendido los componentes de la misma, se procederá a explicarla.

#### **1.1.3.4. Dinámica de la cultura organizacional**

Los componentes de la cultura corporativa se sustenta de dos elementos consecuentes: identidad e imagen, como lo afirma Costa “No hay imagen sin identidad, pues la primera es un reflejo de la segunda, que siempre la precede”. (2012, p.128)

##### **1.1.3.4.1. Identidad**

La identidad corporativa constituye la personalidad de la empresa, hace de la misma diferente y única a otras organizaciones; consecuentemente estas características peculiares harán que los públicos la identifiquen. Como lo afirma Ramos (2007) “.. la identidad visual de una organización; sus comunicaciones corporativas y su comportamiento son las formas en como se autopresenta una organización hacia su público” (p.44)

La identidad según Jiménez y Rodríguez es manejada en dos dimensiones: visual y cultural. (2007) La identidad visual corresponde a los elementos físicos característicos de una organización o marca. Costa (2012) afirma que, el nombre de la empresa (identidad verbal)

será el punto de partida sobre quien construir la identidad organizacional y, a este se le incorporará la identidad icónica y cromática que necesita para ser comunicable a sus públicos.

**Gráfico No. 8**  
**Identidad**



**Elaborado por:** Madelyn Paillacho

**A partir de** Costa, J. (1999). *La comunicación en acción; informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona, España: Editorial Paidós.

Por otro lado, los rasgos culturales según Córdón(2005) “.. incorpora una serie de principios y políticas de comportamiento interno, los principales son: la visión, la misión y los valores” (p.112)

**Gráfico No. 9**  
**Rasgos Culturales**



**Elaborado por:** Madelyn Paillacho

**A partir de** Cordón, A. (2005). *Comunicar para crear valor; La dirección de comunicación en las organizaciones*. Valencia, España: Universidad de Navarra, S.A

El autor indica que la respuesta a tres interrogantes; será lo que se necesita la organización para fundamentar los rasgos culturales; mismos que, han de ser expuestos a los colaboradores para que sea aprendida y mantenida por los miembros de la organización y, consecuentemente estos últimos actúen en función de la filosofía empresarial que maneja la entidad. Como lo afirma Cordón:

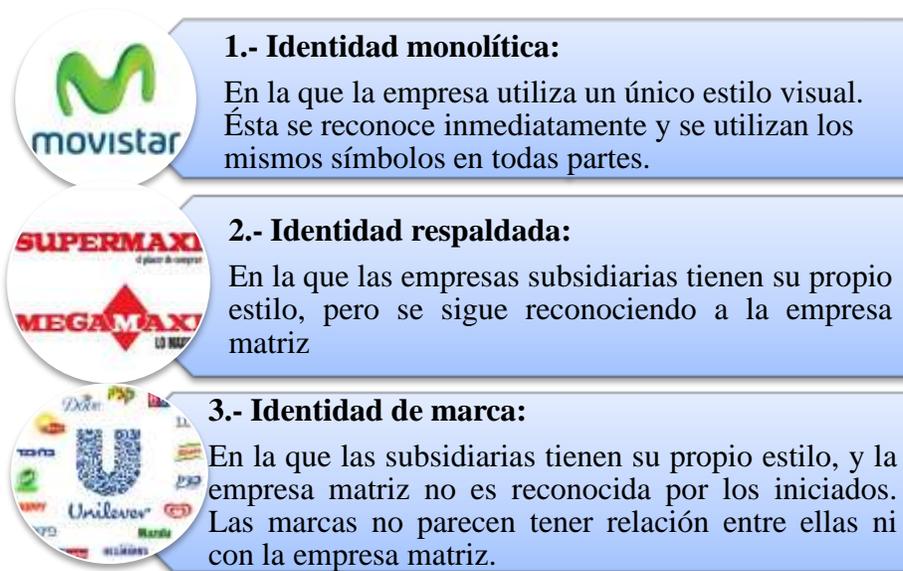
Cuando se conecta estos principios con un conjunto de objetivos, ya sean generales, de grupo o individuales, se dispone de un sistema de gestión en el que cada empleado

tiene claro, no sólo hacia dónde va su empresa, sino también cuál es la contribución que se espera de él mismo. (2005 p.112)

#### 1.1.3.4.1.1 Tipos de Identidad

Ramos (2007), cita a Olins quien identifica tres tipos de identidad organizacional:

**Gráfico No. 10**  
**Tipos de identidad**



**Elaborado por:** Madelyn Paillacho

**A partir de** Ramos, D. (2005). *Manual Básico de Comunicación Corporativa*. Bogotá, Colombia: San Pablo

Se hace evidente entonces, que a pesar de los diferentes tipos de identidad, la organización o marca será identificada por los rasgos visuales y culturales que comunica la entidad; este

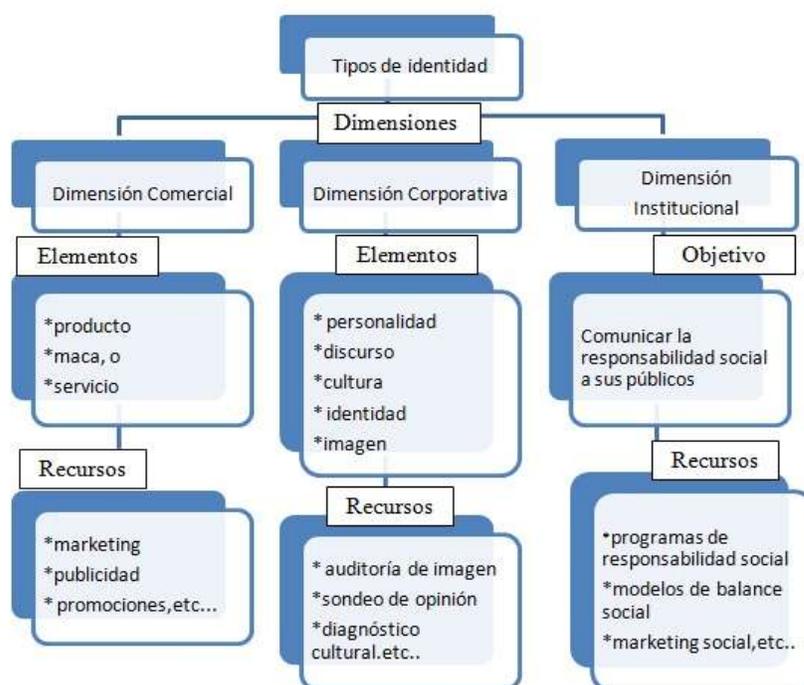
último, puede manifestarse en herramientas comunicacionales como: dossier de prensa, boletines; entre otros, que informen la filosofía institucional a sus diferentes públicos.

#### 1.1.3.4.1.2 Tipos de Identidad según las dimensiones de las organizaciones

Ramos (2005), cita a Ventura quien afirma que “una organización posee tres dimensiones plenamente definidas: la comercial, la corporativa y la institucional.. para dar a conocer lo que hace cada una de las dimensiones, las actividades deben ser comunicadas, de ahí que, cada dimensión comunica su propia identidad”(p.44)

**Gráfico No. 11**

**Tipos de identidad según dimensiones organizacionales**



**Elaborado por:** Madelyn Paillacho

**A partir de:** Ramos, D. (2005). *Manual Básico de Comunicación Corporativa*. Bogotá, Colombia: San Pablo

El gráfico anterior presenta las diferentes identidades según las dimensiones encontradas en una organización. Parte por la dimensión comercial quien será la encargada de posicionar el producto o servicio de una organización; a través de: promociones marketing (productos/marca), etc.; relaciones públicas, merchandising, etc.. (servicio). El siguiente es la dimensión corporativa quien tratará de transmitir y comunicar intangibles como: identidad, cultura, imagen de una organización y demás, sus recursos para lograr su objetivo será: la auditoría de imagen, diagnóstico de cultura; entre otras actividades, y para finalizar denota a la dimensión institucional cuya finalidad es determinar la situación de la organización en la sociedad teniendo como objetivo principal el comunicar la responsabilidad social a sus públicos; para ello a de recurrir a la filantropía corporativa, mecenazgo, balance social entre otras diligencias.

Para finalizar Ramos (2005) añade que:

Si una organización posee tres dimensiones organizacionales; la comercial, la corporativa y la institucional, entonces es lógico pensar que todo lo que una organización genere dentro de cada una de las dimensiones, debe ser comunicado a sus diferentes públicos. (p.49)

Es decir cada dimensión será denominada de acuerdo a su función; así tenemos a la comunicación: comercial, corporativa/organizacional e institucional, respectivamente. Sin embargo, el autor insiste que la comunicación de las tres deba ser de manera integral; pues, de ellas dependerá la imagen corporativa global de la empresa.

#### **1.1.3.4.2. Imagen**

La imagen logra ser percibida una vez definida lo que es la empresa, este es un elemento fundamental y estratégico en la consolidación de lo que se dice y se hace dentro de la organización. Así lo afirma Costa:

Estratégicamente y operativamente, la imagen ilumina el estilo y la conducta de la empresa; el sentido de las decisiones que toma y realiza; su modo propio de concebir productos y /o servicios y de innovar; se personalidad exclusiva y su manera distintiva de comunicar de conectar con los públicos. (2001, p. 67)

Costa (1999) añade que “.. toda empresa proyecta dentro de sí misma y hacia su entorno una determinada imagen”. (p.146) agrega que “.. la empresa no puede incidir directamente ni materialmente en la mente de las personas, sino sólo indirectamente y por medio de actos y mensaje de comunicación cargados de valores” (1999, p.155)

En este sentido el Costa (2001) indica que “La imagen de la empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad”. (p. 58)

El autor se refiere a que la imagen de una organización “no es una percepción instantánea e inamovible, sino un conjunto de causas diversas “.. percepciones (sensorialidad, estética) y experiencias (vivencias, emociones)” (2001, p.100) que se hayan producido en los públicos, de esta manera, la conglomeración de las mismas traerá como resultado la imagen (representación mental) que cada individuo interno o externo concibe de la organización.

### **1.1.3.5 Clima Laboral**

Se tiene claro que una de las funciones de la comunicación interna es lograr la motivación necesaria en los colaboradores de la organización para que los mismos sientan compromiso de cumplir con los objetivos y metas trazadas por la empresa. Sin embargo, se ha de considerar al clima laboral como uno de los factores indispensables para lograr esa motivación en los miembros de la organización. Tomando en cuenta este antecedente se considera necesario analizar brevemente dicho factor como complemento a la cultura organizacional.

Armas (2014) en su tesis cita a Llanea quien explica que:

.. el clima laboral es la apreciación de los elementos que componen la cultura de una organización.. El clima es una variedad de actitudes colectivas que se originan y se producen consecutivamente por las interacciones de los integrantes de la organización.  
(p.48)

Como ya se ha mencionado el conjunto de normas, valores y patrones de comportamiento serán el condicional para que el colaborador de la organización actúe en función de la cultura corporativa que proclama la empresa y el comportamiento de los miembros de la organización repercutirá en el clima laboral que perciban los colaboradores.

Armas (2014) cita Gan quien a partir de Maslow interpreta algunas necesidades sociales que al parecer del autor tratan de ser cubiertas por el individuo en su lugar de trabajado. El autor opina que:

Los colaboradores tratan de cubrir en el trabajo una cadena de necesidades, entre las cuales se pueden identificar las de relacionales, pertenencia y de integración. Para una gran cantidad de colaboradores, el trabajo también proporciona respuesta a la necesidad de interacción social, como también la satisfacción es dependiente de la eficacia de las interacciones, ya sea con los compañeros, con el jefe inmediato, los superiores en general o con cualquier otro personal con el que se esté en relación. (p.41)

Se puede decir que el clima laboral dependerá de dos consecuentes: el primero se le atribuye al comportamiento de los colaboradores; si bien es cierto dentro de las funciones de la cultura organizacional esta el determinar patrones de conducta a los colaboradores se debe tomar en cuenta que cada persona tiene su forma de ser. Como lo afirma Sosa (2009) en su blog.

Cuando una persona ingresa a una Organización, trae consigo su "forma de ser", es decir, una forma de pensar, sentir y hacer que le es característica y tendrá que adaptar todo eso al "medio ambiente", al entorno que esa organización le brinda. (párr.1)

De acuerdo a lo mencionado por la autora algunos colaboradores deberán modificar su forma de ser para acoplarse a la filosofía corporativa que generalmente busca otorgar el clima laboral idóneo para la función y desempeño de las actividades de cada uno de los colaboradores. Por otro lado, el clima laboral se enlaza con el grado de satisfacción personal que tenga el colaborador con su puesto de trabajo, compañeros y condiciones ambientales sostenidas en la organización.

Todos los elementos anteriormente mencionados de acuerdo a su grado de satisfacción ayudan a que los individuos de una empresa se sientan identificados y desarrollen un mayor sentimiento de pertenencia a la empresa, de ahí la importancia que el entorno deba ser el propicio para que los colaboradores puedan comunicarse y participar activamente en respuesta a ello la organización debe escuchar y apoyar sus ideas (previo a un análisis de viabilidad de las mismas), permitiendo a los individuos involucrarse en los proyectos de cambios institucionales. Como consecuencia de ellos, la motivación y la productividad aumentan.

El concepto propio en donde la organización brinda a los colaboradores la oportunidad de ser escuchados se denomina “escucha activa” del Pozo (2005) la define como:

La escucha activa es un importante modo de conseguir cambios en las actitudes de los trabajadores. Una escucha atenta y sensible a la intencionalidad del mensaje es mucho más efectiva para un cambio en las actitudes individuales de los trabajadores.. A su vez, el resultado de escuchar activamente no está sólo en favorecer esa actitud de cambio, ayuda también a construir profundas y positivas relaciones humanas; trata de alterar de forma constructiva las actitudes, también las del que escucha. (p.147)

La escucha activa contribuye a crear el clima adecuado que favorezca las relaciones entre directivos y colaboradores. Arribas (2006) denomina a los colaboradores como “clientes internos a los que hay que comprometer y fidelizar” (p.111). Es así que el clima laboral además de comprometer a los miembros de una organización se vuelve un factor de atracción y retención que influye en la permanencia de los colaboradores en la organización. El autor añade que: “Una vez que se tiene el talento en la empresa, hay que motivarlo y hacer todo lo posible para evitar fugas de personal”. (p.114)

#### 1.1.4 Planificación de la Comunicación

Muriel y Rota (1980) definen a la planificación de la comunicación como:

.. una actividad encaminada a lograr la racionalización de las operaciones que se pretenden llevar a cabo con el fin de obtener un propósito determinado de comunicación; implica la ejecución propositiva de una serie de actividades predeterminadas para llegar a afectar a los receptores o públicos. (125-126)

En este sentido, la planificación de la comunicación se convierte en un proceso constructor de estrategias y acciones encaminadas a solucionar un problema, prevenir el mismo o marcar la direccionalidad de la organización, esto con el fin de lograr los objetivos planteados en la planificación estratégica de la empresa.

Por su parte, Petit (2005) indica que la Real Academia define al termino -Plan- como un “modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla”.

El autor siguiendo esta definición indica que:

.. un plan de comunicación viene a ser el programa de trabajo, en materia de relaciones con el conjunto de la sociedad o con algunos segmentos, de manera sistematizada trata de alcanzar unos objetivos predeterminados, mediante una metodología y unos medios

ajustados a la propia realidad de su protagonista y desarrollado de acuerdo con las tecnologías de la comunicación. (2005, 171)

Sin embargo, Bordenave y Carvalho (1995) conciben a la planificación como un “.. proceso sistematizado, a través del cual es posible dar mayor eficiencia a una actividad a fin de alcanzar en un plazo mayor o menor el conjunto de metas establecidas”.

Para estos autores el concepto de planificación se encuentra estructurado por cuatro elementos fundamentales: proceso, eficiencia, plazos y metas. De esta manera, Bordenave y Carvalho afirman que, al ser la planificación un medio que permite intervenir en el futuro, sea éste próximo o a futuro, necesariamente se ha de establecer metas u objetivos a ser alcanzados en un plazo determinado. (1995)

En consecuencia, la planificación de la comunicación consiste en un proceso a través del cual se interviene en el ámbito comunicativo con el propósito de alcanzar las metas de comunicación trazadas dentro de los plazos establecidos logrando así la optimización del proceso comunicativo en función del progreso de la organización.

Dentro planificación de la comunicación las autoras Muriel y Rota (1980) establecen dos niveles: “nivel de microsistema (planificación de la comunicación nacional o gubernamental) y nivel de institución concreta (planificación de la comunicación institucional)”. (p.126)

A nivel de comunicación institucional, las autoras definen esta actividad como la racionalización de las acciones de comunicación a fin de alcanzar los propósitos para los que fue creado un sistema de comunicación dentro de una institución. (1980)

Los componentes constitutivos de esta planificación son: metas (perspectiva a largo plazo), objetivos (logros a corto plazo), estrategias (camino a seguir para lograr los propósitos institucionales), tácticas (acciones concretas), y planes (resultado final del proceso de planificación, en ellos se consignan por escrito metas, objetivos, estrategias y tácticas). (Muriel y Rota, 1980)

Petit (2005), aclara que “.. todo plan de comunicación constituye siempre un instrumento, una herramienta de trabajo, nunca un fin en sí mismo”. (p.171)

Comprendido esto, el autor añade que “aunque como herramienta cuente con un espectro mucho más amplio, suele ser bastante usual que el plan de comunicación se identifique en sus objetivos con dos formulaciones principales”. (p.183)

a) La resolución de un problema específico, que en no pocos casos guarda relación con aspectos negativos y emergencias: un accidente grave, una alteración sustantiva en la actualidad empresarial, un episodio en los mercados, etc. (Petit, 2005, p.183)

En el caso de que la organización este pasando por un mal momento de carácter emergente, suele ser frecuente el desarrollo de planes que se elaboran con carácter preventivo frente a posibles situaciones a futuro, pese a que la emergencia radica en la imprevisibilidad el estudio preventivo de las acciones a llevar a cabo colabora a minimizar las secuelas que podrían causar, por lo que es muy prudente y recomendable gestión.

b) La implantación de un elemento nuevo en la vida corporativa, que puede ir desde la redefinición de las señas de identidad, a la renovación del equipo directivo o el inicio de actividades hasta entonces inéditas. (Petit, 2005, p.183)

Los planes en esta línea de gestión suelen ser más previsibles ya que responden a objetivos ya establecidos a través de una previa investigación del caso de estudio.

#### **1.1.4.1 Elaboración y Diseño de un Plan de Comunicación**

Aunque existen varios autores quienes describen los pasos a seguir para el diseño de un plan de comunicación se toma como referencia a Fuentes quien indica que:

Los pasos para diseñar, estructurar y formular planes de cambio basados en estrategias comunicacionales son similares a las de una planeación estratégica. La diferencia radica en el especial énfasis que se hace en el análisis del entorno y la cultura organizacional, y, en la construcción de un sistema de información y de una plataforma mediática. (2006, p.48)

La autora delimita tres pasos para el diseño de un plan de comunicación interna: análisis situacional, el panorama comunicacional y el diseño y seguimiento de las acciones estratégicas. A continuación se detalla el alcance de cada una de ellas.

**Tabla No. 10**

**Plan de Comunicación Corporativa**

<p><b>Análisis Situacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Caracterizar a la organización desde su realidad institucional, imagen corporativa y comunicación</li><li>• Análisis exhaustivos de las cinco fuerzas del entorno actual. (Los procesos de internacionalización, el mercado, las finanzas, la innovación y tecnología, y el talento humano)</li><li>• Identificar las disfunciones comunicacionales que obstaculizan o facilitan los procesos de cambio.</li></ul>
<p><b>Panorama Comunicacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar los ejes de análisis comunicacionales</li><li>• Inventario y análisis de público y medios</li><li>• Caracterización de la cultura organizacional y de los sistemas y flujos de información.</li></ul>
<p><b>Diseño y seguimiento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definir los ejes de acción</li><li>• Formular los programas, proyectos y acciones estratégicas</li><li>• Definir las políticas, redes y flujos de información</li><li>• Capacitar para comunicar el cambio</li><li>• Diseñar un sistema de seguimiento, control y evaluación que dinamice el ciclo de planeación</li></ul>

**Fuente:** Fuentes, S. *Comunicación para la gestión del cambio*. 2006, p.49

La autora indica que un plan de comunicación interna requiere de un seguimiento constante que controle y evalúe las estrategias planteadas; de ahí que, para el desarrollo de la misma deba empezar por un análisis situacional, examinando con minuciosidad los factores externos (economía, sociopolítica etc.) e internos (disfunciones comunicacionales) de la organización. Luego, se dará paso al panorama comunicacional, donde se analizará el mapa de públicos, los flujos de información, y la cultura que sostiene la entidad (en este paso será necesario una investigación de campo); una vez identificado sobre el que actuar, se desarrollará el diseño y seguimiento del plan de comunicación; aquí se deberá definir los ejes de acción, formular las estrategias, definir políticas de comunicación y herramientas que faciliten la gestión al plan estratégico de comunicación.

El diseñar una matriz de seguimiento, control y evolución del plan de comunicación interna será ideal para exponer los indicadores de gestión; que brindarán datos tanto cualitativos como cuantitativos; es decir, se podrá visualizar los resultados de la gestión en números/porcentajes, y a partir de ellos emitir un juicio de valor sobre la puesta en marcha de cada estrategia diseñada.

Por otro lado, Petit (2005) realiza una observación importante dentro del proceso de diseñar el plan de comunicación; insiste en desarrollar el mismo, en función de los objetivos, indica que: “Un plan se hace y se realiza para alcanzar un objetivo concreto: sin objetivo no hay plan; habrá, en todo caso, comunicación ordinaria”. (p.175)

Para este autor, un plan de comunicación debe incluir ineludiblemente seis fases importantes: “a) Objetivos; b) Público estratégico; c) Plazo de desarrollo; d) Medios disponibles; e) Presupuesto; f) Evaluación de resultados”.(p.181)

### **a) Objetivos:**

Según Petit el establecimiento de los objetivos y fines de un plan debe darse en función a varios criterios:

.. al ajuste de estos al problema o situaciones en los que se desarrollará dicho plan; a la aceptación por parte de todo el equipo directivo; a la concreción y claridad con que es planteado para ser entendido por todos; a la relación directa con el objetivo último; al carácter de factibilidad para su ejecución; a la relación proporcional con la situación particular de la empresa; y a la legitimidad y ética que imprima en su contenido.  
(p.182)

El autor añade que el adecuado planteamiento de los objetivos de un plan hace posible su consecución con mayores niveles de certeza y efectividad.

### **b) Público Estratégico:**

Con respecto a la definición de los públicos objetivos, este autor afirma que en la identificación del grupo objetivo al cual estará dirigido el plan, se debe tomar en cuenta aspectos como el: “establecimiento de los implicados directos e indirectos, la ubicación geográfica de los mismos, las características culturales y sociales, etc”. (p.183) En definitiva, de lo que se trata es conocer a detalle los elementos definitorios del público al que se pretende llegar; esto, con el fin de afianzar el grado de implicación que mantienen con el propósito de la planificación y de influir en sus actitudes o comportamientos en relación a la ejecución del plan elaborado.

### **c) Medios Disponibles:**

En la elaboración de un plan de comunicación es esencial determinar de manera objetiva las herramientas de comunicación más efectivas que se encuentren al alcance y disponibilidad de los ejecutores del plan. Estos medios disponibles, a criterio de Petit, “.. deben caracterizarse por ser: eficaces, proporcionados con el objetivo que se quiere alcanzar, asequibles y disponibles”(p.185). De ahí, la elección de los medios adecuados constituye una de las garantías para alcanzar los resultados esperados por la organización.

### **d) Plazo:**

Resulta imprescindible establecer los plazos de todas las acciones que involucra el desarrollo de un plan de comunicación. Para el autor el plazo de un plan de comunicación se delimita según su singularidad. Identifica los siguientes:

- Si el plan exige un desarrollo amplio en el tiempo ,en el desarrollo de un plan, se aconseja subdividirlo en fases, con objetivos propios cada uno de ellas.
- La fijación de plazo guarda relación directa con la urgencia de las necesidades al cambio
- Los plazos deben ser realista, en razón de posibilidades de actuación como en el establecimiento de previsiones acerca de los efectos del plan. (p.187)

#### **e) Presupuesto:**

Según Petit, es importante al realizar la estimación del valor real del plan de comunicación, considerar algunos factores fundamentales: el personal (las horas de su trabajo); gastos generales (teléfonos, envíos postales, material de escritorio, etc.); servicios externos (asesoramientos, documentación y estudios de opinión); medios o soportes (detalle del costo de las actividades comunicativas realizadas y medios utilizados); relaciones institucionales (organización de eventos, almuerzos, desayunos de trabajo, etc.); y documentación y estudios de opinión (elaboración de documentación y estudios sociológicos.( p.189-190)

#### **d) Evaluación de Resultados:**

Constituye la última fase y, a decir del autor, todo plan de comunicación requiere de un sistema de medición de los resultados obtenidos que permita determinar los grados de acierto y error en su aplicación. Así, sostiene además que dicha evaluación es determinada por la relación costo-beneficio de la comunicación corporativa. (p.193)

En consecuencia, del desarrollo adecuado de cada una de estas fases propuestas por los autores como constitutivas del plan de comunicación, dependerá el éxito que pueda llegar a tener las estrategias y actividades propuestas en la empresa en la cual se lleve a cabo el mismo.

No obstante, hay que aclarar que, a pesar de no existir una estructura universal del plan de comunicación, las diversas fases propuestas por distintos autores coinciden en establecer como factores inherentes al plan los siguientes:

- Diagnóstico de la situación.
- Delimitación de objetivos, políticas, metas.
- Estrategias.
- Actividades.
- Presupuesto.
- Evaluación.

Estos pasos serán considerados como líneas directrices, que permitan llevar a cabo la propuesta de un plan de comunicación, el cual se construirá de acuerdo con los intereses, problemas y requerimientos de la organización a investigar.

### **1.1.5 Fortalecimiento Institucional**

Téllez (2006) cita a Joan Costa, menciona que:

.. Lejos de un residuo, una segregación o un subproducto, la imagen es un supervalor, que se impone más allá de la variabilidad de los productos y servicios que al propio tiempo ampara. La imagen es un valor global agregado que recubre y trasciende todas las realizaciones, producciones y comunicaciones de la empresa, a las que inyecta identidad, personalidad y significados propios y exclusivos. (Téllez, párr. 45)

De esta manera el autor indica que el fortalecimiento institucional se ha de lograr a través de la óptima gestión de su identidad y por ende de la cultura organizacional; lo ideal es establecer a las dos como instrumentos estratégicos y de valor, y sea mediante estos que los colaboradores logren transmitir a todos sus públicos la filosofía corporativa que proclama y se desarrolla en la organización.

Costa, en esa misma línea indica que:

.. la identidad y la cultura son mensajes, cosas y relaciones que son emitidos y protagonizados por la empresa. Y la imagen son percepciones y experiencia protagonizadas e interpretadas por los públicos. (2001, p.237)

Como se ha mencionado anteriormente las empresas irradia una determinada imagen en sus públicos (consciente o inconscientemente) de allí la importancia que los mensajes corporativos deban estar cargados de esa identidad característica de la organización.

Guevara citado por Vásquez (2005) añade que “Toda organización debe llevar a cabo una política proactiva de comunicación, porque es a partir de eso que se construye el prestigio y reputación de la misma”. (p. 45)

Se deja por sentado que para lograr el fortalecimiento institucional se debe operar estratégicamente desde adentro; donde la difusión y la socialización de la cultura organizacional juegan un papel importante al ser punto de guía para el actuar de los públicos internos o de aquellos públicos ligados estrechamente a la empresa, y a consecuencia de su gestión serán sus públicos los que emitan un juicio de valor sobre la empresa. Todas estas percepciones dadas por los públicos de la organización son conglomeradas y las mismas son manifestadas a través de la opinión pública quien construirá con el pasar de los años de vida institucional la reputación de la misma. “La reputación corporativa.. es el reconocimiento valorativo que los públicos interesados otorgan a la empresa.. emerge de la imagen global”. (Costa, 2012, p.103)

Con estos antecedentes se concluye que en la actualidad las organizaciones no pueden hacer caso omiso sobre la importancia de un manejo adecuado de la comunicación al interior de las mismas, puesto que, la interacción entre los miembros de una organización constituye uno de los factores determinantes en el desarrollo de sus actividades laborales.

Es así como al trabajar en un ambiente de interacción, participación y compromiso mutuo se logrará que la empresa y quienes forman parte de la misma se sientan satisfechos y logren sus objetivos, tanto empresariales como personales, respectivamente. Es decir, desde este punto de vista, hay que volver a significar el concepto de comunicación, en donde ésta no sea entendida desde las organizaciones solamente como un aspecto para lograr mayor productividad, sino que además es necesario dar importancia a la comunicación desde un enfoque humano, en donde los trabajadores sean vistos como entes activos deseosos de satisfacer sus necesidades tanto de carácter económico como personal, desde su lugar de trabajo.

Esto involucra, además, llevar a cabo continuos procesos de diagnóstico que permitan conocer la situación real y actual de la empresa y por ende detectar cuáles son los principales problemas comunicacionales que obstaculizan el desarrollo de la misma. Lo que también, contribuirá a que la empresa prevea posibles inconvenientes que afecten de manera determinante el progreso de la organización en un futuro. A partir de lo cual, se hace viable para la empresa establecer estrategias y tácticas adecuadas que ayuden a solucionar los problemas detectados, de tal forma que, por un lado, se cumpla con los objetivos planteados por la empresa en su Planificación Estratégica, y por otro, se logre un ambiente comunicativo propicio para que los miembros de la misma se sientan conformes con las labores que realizan y comprometidos con el desarrollo empresarial.

## 1.2. MARCO CONCEPTUAL

- **Comunicación Organizacional o Corporativa:** “Es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende” (Van Riel citado por Ramos, 2007, p.13)
- **Comunicación Interna:** “Es el manejo adecuado de los procesos de elaboración, emisión, circulación y retroalimentación de los mensajes dentro del área de trabajo, tendentes a aumentar la productividad y la calidad en las organizaciones”. (Guevara, 2006, p.45).
- **Cultura Organizacional:** “Conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de la empresa, junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran y teniendo en cuenta la influencia del entorno en el que se encuentra” (Del pozo, 1997, pág. 131)
- **Identidad Organizacional:** “Se encuentra sustentada en la cultura organizacional.. sus comunicaciones corporativas y su comportamiento son las formas en como se autopresenta una organización hacia su público” (Ramos, 2007, p.44)
- **Clima organizacional:** “El clima organizacional es generado por los propios hombres y mujeres que trabajan en la empresa, siendo a su vez condicionante del

comportamiento. Hoy puede ser positivo y alentador pero en otro momento puede ser negativo y pesimista. Es el estado de ánimo.” (Sosa, 2009, párr.2)

- **Imagen organizacional:** “Imagen que tienen los públicos acerca de una organización en cuanto entidad como sujeto social. La idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta” (Caldevilla, 2007, pág. 245). Ramos (2007) añade que:

La imagen de una organización no es casual, hay que gestionarla a la manera de lo que Costa llama “arquitectura de la imagen”, un modo de construcción que reposará sobre los elementos que caracterizan al sistema débil; es decir su cultura, su identidad y su sistema de comunicación corporativa. (p.69)

## CAPÍTULO II

### 2.1. MARCO CONTEXTUAL

El desarrollo de la Comunicación Interna es reconocida por algunas empresas como un aliado estratégico a la hora de cumplir los objetivos institucionales, tanto así que los altos mandos han invertido en este intangible que por un lado es percibido como una herramienta de gestión que permite dinamizar la cultura organizacional y el clima laboral que sostiene una entidad, y por otro lado representa un factor clave que contribuye a la rentabilidad de la misma.

Es por lo mismo que se realiza una investigación de la importancia y alcances de la comunicación interna al ser gestionada en organizaciones dedicadas a potenciar los atractivos turísticos de cierto lugar. Para ello es importante considerar varios estudios realizados sobre el tema, que se expone a continuación:

Rainforest Alliance ofrece una guía de -Buenas prácticas para el turismo sostenible- en ella menciona diferentes herramientas que permite a los sectores turísticos adoptar prácticas de gestión de una manera efectiva; allí, destaca a la comunicación como un instrumento de interrelación entre sus públicos, que genera imagen y beneficios de rentabilidad.

La gestión de comunicación corporativa permite a los colaboradores, clientes y proveedores, conocer más de la empresa, intercambiar mensajes, influir y ser influido por objetivos comunes.. Se traduce en una buena publicidad e imagen, y hace visible a la empresa frente a sectores claves.. cuando la empresa se posiciona y logra comunicar

de manera asertiva sus productos y servicios se alcanza un incremento de las ventas (2005, p. 27)

Cuando se habla de entidades pioneras de gestión de comunicación interna Walt Disney Company suele aparecer como ejemplo a imitar por los principios que conglomeran su cultura organizacional. La página web Arte Supremo menciona que:

Disney establece en su cultura que todos en la empresa deben prestar “exagerada atención” a todos los detalles en todas sus instalaciones. Su meta cotidiana es hacer que cuando se abren las puertas de los parques cada día, todo luzca como nuevo. Y esto sólo lo pueden lograr por dedicar un esmerado esfuerzo en cuidar los detalles..Un buen ejemplo de esto se puede apreciar con la limpieza. No sólo es una responsabilidad y un compromiso de los trabajadores de base de la empresa, sino también de los gerentes y directores. Inclusive, el propio Walt Disney es recordado como alguien devoto de este asunto. (2012, párr. 10)

Fernanda Moya (2013), indica en su tesis que son varias empresas las que se encargan de potenciar el turismo en uno de los sitios más reconocidos de Ecuador - Las Islas Galápagos- además, menciona que son casi nulas las empresas que poseen estrategias comunicacionales internas que apuntan al fortalecimiento de la imagen institucional, en su escrito indica que “.. Cuando aumenta el sentido de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva a sus públicos”. (p. 10)

Al realizar este corto análisis de los estudios realizados por investigadores y expertos en el tema, es evidente que la gestión de la Comunicación Interna es de gran impacto, pues otorga a

la empresa una personalidad atrayente a todos sus públicos, que representa un plus diferenciador entre las entidades que ofrezcan igual o similar servicio.

Los colaboradores dentro y fuera de organización emiten juicios de valor sobre la institución para la cual laboran; de ahí la necesidad de informar acerca de la filosofía institucional que proclama la institución a sus miembros, y no solo eso, la institución deberá practicar lo que dice, pues de ello depende su credibilidad e imagen. Sin embargo, esta última depende de la percepción de cada uno de los públicos interesados en la organización, es por ello que los mensajes comunicacionales deben conglomerar la identidad característica de la misma, logrando así el fortalecimiento institucional.

## **2.2. MARCO INSTITUCIONAL**

La información de la cultura corporativa de la empresa se obtuvo del Plan estratégico de la entidad mientras que el organigrama fue tomado del Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad Del Mundo-EP que se encuentra en vigencia a partir del primero de mayo de 2014.

En cuanto a la información sobre su infraestructura y atracciones turísticas fue tomada de la página web institucional de la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo y otros documentos facilitados por la institución para la investigación. Cabe recalcar que a la vez se contrastó la información con artículos de medios impresos que en su interés por conocer aún más a la Ciudad Mitad del Mundo realizaron entrevistas a los voceros del complejo turístico.

### **2.2.1. Nombre de la empresa**

Empresa Pública de Turismo “Ciudad Mitad del Mundo”- EP

### **2.2.2. Logos de la empresa**

#### **2.2.2.1. Institucional/Corporativo**

**Gráfico No. 12**  
**Logo Corporativo**



**Fuente:** Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo

La empresa utiliza este logo específicamente para documentos de carácter institucional, está presente en toda la papelería de la institución.

### 2.2.2.2. Comercial/Marca

#### Gráfico No. 13

#### Logo Comercial



**Fuente:** Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo

Este logo responde oficialmente a la empresa como marca a diferencia del logo institucional este si cuenta con eslogan “Lo bello de ser ecuatoriano”.

### 2.2.3. Misión

Promover y prestar servicios y productos turísticos de calidad, reconocidos internacionalmente y dando un trato de armonía y gentileza a sus visitantes. (Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad Del Mundo-EP, p. 3, 2014)

#### **2.2.4. Visión**

Hasta el 2020 se logrará que la E.P.T.C.M.M., sea reconocida como “Ecuador Mitad del Mundo, destino turístico mundial, icono de integración Latinoamericana y del Caribe”. (Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad Del Mundo-EP, p. 3, 2014)

#### **2.2.5. Valores Institucionales**

Dinamismo

Ética

Lealtad

Calidad

Innovación

Imagen

Creatividad

Competitividad

Excelencia

Inclusión Social

Productividad

Trabajo en Equipo

Capacidad de Aprendizaje

Compromiso con el cliente

Comunicación efectiva

Solidaridad (Plan estratégico Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad Del Mundo-EP, p.19, 2014)

## **2.2.6. Historia de la Ciudad Mitad del Mundo**

La decisión de crear la EPTCMM se debe a una serie de acontecimientos históricos que se describen en el proceso de formación de la República del Ecuador, por esta razón se considera preciso retomar acontecimientos históricos como el de la misión geodésica en el país, el cual impulso la construcción inicial de uno de los monumentos como hito declaratorio de la línea ecuatorial y que posteriormente se lo ubica con una nueva edificación tres veces más grande en el sitio actual.

### **2.2.6.1. Antecedentes**

El Valle Equinoccial donde la hoy se ubica la EPTCMM está cargada de enriquecedora historia cultural, y científica, su historia data desde tiempos memorables.

Los Shyris, gobernantes del antiguo Reino de Quito construyeron un observatorio astronómico de su dios sol, con el afán de determinar el lugar preciso de su paso, para establecer sus cambios en los equinoccios y solsticios y fijar de esta manera el Intiñán (camino del sol).. El asentamiento inca en esta zona (línea ecuatorial) refleja el conocimiento que los pueblos andinos poseían respecto a los movimientos de los astros y su aplicación en la agricultura ancestral”. (Ministerio de Turismo, 2015, párr. 4)

“Desde la antigüedad el hombre quiso conocer la forma real de la Tierra e incluso medirla con exactitud, el concepto sobre la redondez del Planeta era sostenido por algunos y discutido por otros”. (Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo, 2010, p.1)

Dentro de los filósofos que estudiaban a la tierra se destaca a Eratóstenes quien indicó que la Tierra era esférica al darse cuenta de que los rayos solares formaban ángulos diferentes el mismo día, lo que ocurre en el solsticio de verano e invierno. A este filósofo se le atribuye también la división del globo terráqueo “.. elaboro el primer mapa del mundo basado en meridianos de longitud y paralelos de latitud”. (Biografías y Vidas, párr.5)

#### **2.2.6.1.1. Primera misión geodésica**

En el año de 1736, los científicos franceses Bouguer, Godin y La Condamine, en compañía de los españoles Jorge Juan y Antonio de Ulloa, llegaron al Ecuador como parte de la primera Misión Geodésica, cuyo principal objetivo era medir un arco meridiano para comprobar la forma de la tierra.

Ya en el país se incorporó a la misión el científico ecuatoriano Pedro Vicente Maldonado entre los resultados arrojados por la misión, se desprende el nombre del país de estudio, por estar ubicado en la imaginaria línea equinoccial o ecuatorial, que divide al planeta en Hemisferio: norte y sur, además fue la oportunidad para divulgar ciertos aspectos históricos, culturales, sociales y antropológicos de la zona.

**Tabla No. 11**

**Aportes de la Primera Misión Geodésica**

<b>Aportes de la misión a la ciencia universal</b>	<b>Aportes de la misión en el plano nacional</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Colaboró para el conocimiento de la forma de la Tierra.</li><li>• Varios aportes dentro de la Geodésica, geografía, topografía, física, historia, antropología (etnografía, arqueología, lingüística)</li><li>• Mapa de curso del río Amazonas, en historia natural, investigaciones zoológicas, botánicas, mineralógicas, vulcanológicas.</li><li>• La Condamine, fue el precursor de la adopción de una medida universal de longitud, lo que ahora se denomina como Metro.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Primer mapa de la Provincia de Quito, ejecutado por Pedro Vicente Maldonado.</li><li>• Ubicación cartográfica y su altura en relación con el nivel del mar de muchos sitios de interés de la antigua Provincia de Quito.</li><li>• Reconocimiento del Cráter del Pichincha.</li><li>• Construcción de caminos, canales, puentes y demás.</li></ul>

**Fuente:** Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo. 2010. Pabellón de Francia. p.2

La primera misión geodésica trajo consigo efectos positivos no solo a nivel mundial sino a nivel nacional debido a sus aportantes estudios a la futura vida republicana del país. La Condamine dentro de su expedición se encuentra con Pedro Vicente Maldonado quien fuese el gobernador de la localidad “El francés quedó sorprendido de los conocimientos que poseía Maldonado y de su insaciable sed de saber.. Estos eminentes servicios fue causa para que La Condamine le incluyera entre los miembros efectivos de la Misión Geodésica”. (Historias de Riobamba, párr.12)

El Riobambeño acaudalado Pedro Vicente Maldonado hizo gran amistad con La Condamine quien lo consideraría uno de los principales colaboradores dentro de la misión. El francés en honor a esa amistad apoyo a Maldonado en sus proyectos, en este punto se destaca la elaboración del primer mapa de la Real Audiencia de Quito. Así lo afirma Garzón:

El aporte de La Condamine a la vida del país fue particularmente significativo, puesto que entabló una gran amistad con nuestro sabio Pedro Vicente Maldonado, a quien apoyó en su afán de elaborar el primer mapa geográfico de la Real Audiencia de Quito. Realizó una ascensión al Chimborazo, apoyó el trazado del camino entre Quito y Esmeraldas para salir al océano Pacífico, descubrió las ruinas de Ingapirca, descubrió el valor medicinal de la cascarilla y algunas plantas propias de nuestro territorio para curar varias enfermedades. (2015, párr. 3)

#### **2.2.6.1.2. Segunda misión geodésica**

Con el objetivo de corroborar los datos obtenidos por el primer grupo de investigadores llegó a Guayaquil la segunda misión geodésica a cargo del Servicio Geográfico del Ejército Francés “Esta misión se efectuó en el siglo XX, desde 1902 a 1906 midieron un arco de 5°53’34”, comprendido entre Tulcán al Norte y el Puerto peruano de Paita al Sur. Fue comandada por Georges Perrier y Paúl Rivet”. (Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo, 2010, p.2)

#### **2.2.6.2. Monumento Mitad del Mundo**

### **2.1.6.2.1. Primer monumento**

En el año de 1936, el ingeniero y geógrafo ecuatoriano Luis Tufiño, ubicó los hitos dejados por la Primera Misión y para conmemorar la visita de la expedición científica, construyó el monumento histórico de 10 metros conocido “Monumento de la Mitad del Mundo” ubicada al noroccidente de Quito, en el km 13 ½ de la vía a Calacalí.

.. cuando se conmemoraban 200 años del trabajo de la misión geodésica francesa (que vino a hacer mediciones para comprobar la forma de la tierra), el geógrafo ecuatoriano Luis Tufiño tuvo la iniciativa de proyectar el paso de la línea ecuatorial.. La finalidad era resaltar la ubicación exacta de la línea que divide al planeta y el rol de la misión que en el siglo XVIII ubicó el lugar aproximado por el cual pasa. (El Comercio, 2011, párr. 3,4)

En 1979 el monumento fue trasladado a Calacalí por decisión del Consejo Provincial bajo pedido de los moradores del sector “Fueron los propios pobladores los que llevaron al monumento hacia su parroquia, pues la línea equinoccial atraviesa también por este poblado”( El Comercio, 2011, párr. 5)

### **2.2.6.2.2. Segundo monumento**

La obra física del segundo Monumento inicia en 1979 el creador del proyecto fue el Dr. Patricio Romero, siendo Prefecto de la Provincia de Pichincha, bajo el auspicio del H. Consejo Provincial de Pichincha inició la construcción de la réplica o reproducción del monumento del geógrafo Tufiño.

Sobre la Línea Ecuador en la Latitud  $0^{\circ}0'0''$ , se levanta el monumento de forma piramidal-cuadrangular tiene 30 metros de altura sin contar con globo terráqueo, está construido con hierro y cemento, revestido de piedra andesita pulida y recortada. El material fue sacado del cerro La Marca, último sitio de adoración al sol en el recorrido por el Inti-ñan (camino del sol), donde los antiguos pobladores (pre- inca) celebraban las fiestas del Equinoccio.

Los cuatro lados del Monumento representan los cuatro puntos cardinales: Norte, Sur, Este y Oeste. En la cúspide de este monumento se encuentra la esfera de 5 toneladas de peso y 4.5 metros de diámetro. El globo terráqueo tiene las representaciones de los meridianos y la Línea Ecuatorial, así como los continentes y océanos, además nos indica la posición real de la Tierra en su órbita.

Todo el monumento descansa sobre una plataforma cuadrangular de piedra andesita y le circunda también una plataforma pétreo, la cual está cruzada por la Línea Ecuatorial y el meridiano.

Cabe mencionar que en el interior del monumento a la Mitad del Mundo existe un Museo Etnográfico, el cual consta de nueve niveles, una planta baja y un mirador. “La finalidad del museo es exponer al visitante los principales motivos por los que el Ecuador es considerado un país pluri-nacional, inter-cultural y multi-lingual” (SMQ, 2014, párr.1)

#### **2.2.6.2.3. La verdadera mitad del mundo**

A poca distancia del monumento a la Mitad del Mundo se encuentra el “.. monte Catequilla, significa “Cate: templo, quilla: luna”- Templo a la Luna”. (Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo, 2010, p.7) Según Cobo, el Monte Catequilla se encontraría

exactamente en la latitud 0°0'0" “.. nuestros antepasados Pre Incas hace más de mil años ya marcaron la Línea Equinoccial.. hoy en día lo podemos evidenciar con la tecnología del GPS” (2009)

Este sitio arqueológico guarda consigo la sapiencia de los antepasados quienes determinan con precisión absoluta hace mil años atrás la Línea Ecuatorial. Sin embargo, Haidy Espinosa, promotora cultural de la Ciudad Mitad del Mundo, explica que:

.. si bien los Sistemas de Geoposicionamiento Global señalan dos puntos distintos de la línea equinoccial la gente debe saber que no existe una simple línea sino una zona ecuatorial, que abarca un radio aproximado de 50 kilómetros. En este espacio, que incluye a Quito y a otros poblados del país, se pueden ver los fenómenos solares que se relacionan con los equinoccios y solsticios. (La Hora, 2013, párr. 6)

Diario El Universo (2013) afirma que “Arqueólogos ecuatorianos consideran que la línea divisoria de los hemisferios no se debe considerar como un espacio milimétrico, sino como una franja ecuatorial, o de un valle equinoccial” (párr. 5). De esta manera lo dicho por Espinoza lo respalda el arqueólogo y antropólogo ecuatoriano Jara en una entrevista realizada por el diario mencionado:

La mitad del mundo es una línea imaginaria que se la debe tomar como una franja, de un ancho que debería ser siquiera de unos 5 km.. Es un gran error exigir que nos digan exactamente por aquí y trazar con un esferográfico de punta muy fina la línea ecuatorial. (párr. 7-8)

Varios hitos han sido construidos para señalar el trayecto de la Línea Equinoccial, sin embargo ninguno tiene la importancia y significado histórico como el que se encuentra ubicado en la Ciudad Mitad del Mundo. (Video Institucional Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo, 2014)

El análisis de los aspectos antes mencionados sobre la verdadera Mitad del Mundo no pretende discutir los esfuerzos realizados por parte de los científicos de la época, se ha de considerar que se delimitó la zona actual que marca la latitud  $0^{\circ}0'0''$  de acuerdo a los recursos y herramientas que poseían en aquel entonces, y es que en la actualidad gracias a la tecnología se puede asegurar que la verdadera línea que divide a la tierra en el hemisferio norte y sur se encuentra en el monte Catequilla.

Por otro lado, el destacar otros lugares importantes que representan el significado de la Mitad del Mundo contribuye al rescate de la identidad cultural, social y económica de la nación. Es por eso que el Monumento a la Mitad del Mundo es considerado como un hito en la historia de la República del Ecuador, y un símbolo que representa al país ante el mundo.

### **2.2.6.3. Complejo Turístico Ciudad Mitad del Mundo y sus atracciones**

El Honorable Consejo Provincial de Pichincha inició en 1979 la construcción del actual monumento quien tiene la misma fisionomía que el anterior pero varía en su altura, ya que es tres veces más que el primero (30 metros de altura). “Junto a este bloque, se edificó la villa turística Ciudad Mitad del Mundo”. (Página Web Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo párr. 7)

La Ciudad Mitad del Mundo, se encuentra ubicada a 13,5 Km. de la ciudad de Quito en la Parroquia de San Antonio de Pichincha, a 2483 metros sobre el nivel del mar, es el primer y más grande centro turístico, científico y cultural del Ecuador. Localizado sobre una línea imaginaria, conocida como la “LINEA ECUATORIAL O EQUINOCCIAL”.. La construcción de la Ciudad se inicio en el año de 1979 y, a partir del año 1992, está abierta a todo el público. (Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo-Guión de la Ciudad, 2010. p.1)

El complejo turístico está construido en base a la arquitectura española colonial cuenta con un área de 90885, 24 m2. “..es una representación de un pueblo típico español al estilo colonial, así tenemos que sus casas están construidas con materiales tradicionales de la Sierra como piedra, teja y madera”. (Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo-Guión de la Ciudad, 2010. p. 6)

Con el pasar de los años la Ciudad Mitad el Mundo ha tenido varias modificaciones en los lugares de atracción para los turistas, los mismos han sido modificados e innovados de acuerdo a las necesidades propias del lugar. Es así que la EPTCMM a partir de diciembre de 2014 ofrece un renovado complejo turístico, así lo afirma Martínez (2014) “Más pabellones, innovación tecnológica y una nueva fachada incluyen los cambios de este lugar turístico.. El objetivo es generar un espacio más atractivo y cómodo para los visitantes, tanto nacionales como extranjeros”. (párr. 1-3)

Iniciando el recorrido por la Ciudad Mitad del Mundo desde su ingreso, se observa la avenida principal llamada “Avenida de los Geodésicos”, se encuentran trece bustos pertenecientes a los eminentes sabios, miembros de la Primera Misión Geodésica Francesa.(Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo, párr. 2)

Desde la avenida de los geodésicos hacia la izquierda o sur, se observa el sector cultural y científico de la ciudad con pabellones construidos en honor a los países que colaboraron en la Misión Geodésica y otros propios de la nación. Se detalla los siguientes:

**Tabla No. 12**

**Sector cultural y científico de la Ciudad Mitad del Mundo**

<b>Pabellón de Francia</b>	Exhibe la historia de la medición de la Tierra de la primera y segunda Misión Geodésica a través de paneles iluminados, fotografías, maquetas y réplicas de instrumentos de medición.
<b>Pabellón de España</b>	Presenta una muestra con arte colonial, contemporáneo y objetos arqueológicos, pertenecientes a la Fundación Guayasamín.
<b>Pabellón Ecuador</b>	Esta sala presenta muestras itinerantes de diferentes artistas del país, usualmente expone fotografías visualizando la riqueza cultural, fauna y flora del país
<b>Quito Colonial</b>	Este pabellón tiene como propósito difundir los valores arquitectónicos, turísticos y culturales de Quito Colonial. Además exhibe una réplica exacta de la compleja arquitectura colonial de Cuenca y la Basílica del Voto Nacional
<b>Chiquitus</b>	Es un espacio dedicado a los turistas menores que visitan la ciudad, en ella se puede experimentar el arte, la ciencia y la cultura del país explicada de manera didáctica.
<b>Planetario</b>	Brinda la visualización de forma diferente

de los cuerpos celestes en el firmamento desde un punto de vista privilegiado de la mitad del mundo.

**Elaborado por:** Madelyn Paillacho

**A partir de:** Atractivos turísticos de la Ciudad Mitad del Mundo, 2015, p. 4-11

En dirección hacia el monumento desde la Avenida de los Geodésicos a la derecha o norte, se ubica la Ciudad Turística Comercial de corte colonial:

Consta de las siguientes edificaciones: la Iglesia, la Casa Parroquial, la Gobernación y la Alcaldía que representan a los diferentes poderes y se encuentran alrededor de la Plaza denominada Ecuatorial escenario de las programaciones culturales y artísticas que se llevan a cabo todos los fines de semana. (Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo-Guión de la Ciudad, 2010, p. 6)

Cabe mencionar que la Ciudad Mitad del Mundo cuenta con nuevos atractivos la antigua Plaza de Toros se convirtió en la nueva Plaza Cultural, es un espacio dedicado “..para el talento ecuatoriano, la celebración de rituales ancestrales y el derroche de cultura”. (Página Oficial de Facebook de la Ciudad Mitad del Mundo).

Otro atractivo novedoso es la Capilla Museo en donde se puede apreciar el arte y la cultura religiosa en una representación de las capillas de Quito. Por otro lado se encuentra una réplica del Tren de Alfaro, uno de los productos turísticos más importantes del país, y para culminar la Plaza del Cacao allí se proyecta el proceso artesanal del cacao al chocolate.

Las calles que conforman la Ciudad Mitad del Mundo llevan el nombre de las provincias del Ecuador, y es justamente por esas calles que el turista encuentra almacenes de ropa y textiles, artesanías y souvenirs de la Mitad del Mundo, música folklórica y restaurantes con comida nacional e internacional.

Dentro de su proceso por transformar a la Ciudad Mitad del Mundo “.. es un complejo más interactivo, inclusivo y educativo” (La Hora, 2013, párr.1) se crea para este último los talleres educativos “Equinoccitos” que tiene como finalidad:

.. formar, concienciar y educar de manera dinámica, estratégica y pedagógica sobre temas de importancia histórica, despertando el interés y la creatividad de las pequeñas y pequeños a través de actividades interactivas que permitan poner en práctica valores como responsabilidad, cooperación, respeto, honestidad y tolerancia; en un ambiente donde se inculcarán aspectos de alto contenido social como el reciclaje, desarrollo sostenible y cultura de paz. Existen varios tipos de talleres, entre ellos: arte y pintura, reciclaje, figuras de mazapán, rescate de juegos tradicionales y más. (Página Web Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo, párr. 2)

De esta manera la EPTCMM incursa en el desarrollo de actividades de responsabilidad social que “.. constantemente imparte talleres educativos sin ningún costo entre las instituciones educativas, fundaciones u organizaciones de escasos recursos económicos” (Página Web Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo, párr. 4)

La actualización tecnológica es otro de los aspectos que ha logrado cubrir la EPTCMM, se destaca al Museo Etnográfico que a finales de diciembre de 2014 estrenó tecnología virtual. “El monumento de la Mitad del Mundo.. estrena su nuevo museo tecnológico, equipado con

proyectors holográficos, pantallas táctiles informativas y una sala de cine con una pantalla curva de 180 grados.. es el primer museo virtual del país”. (El Ciudadano, 2014, párr. 1-2)

La inclusión fue otro aspecto que desarrollo la EPTCMM cambió algunos espacios de infraestructura del complejo turístico para brindar mejor accesibilidad a las personas con discapacidad. Sin embargo Espinosa, promotora cultural de la Mitad del Mundo, aclaró que “.. hay espacios como el monumento de la Mitad del Mundo, que son patrimoniales y por eso no pueden sufrir cambios drásticos en su estructura” ( La Hora, 2013,párr.13)

### 2.2.6.3.1. EL mirador de la Ciudad Mitad del Mundo

Desde la terraza del monumento se puede contemplar el entorno andino de la Mitad del Mundo. A continuación se detalla los lugares más reconocidos para su avistamiento:

**Tabla No. 13**

#### **Mirador de la Ciudad Mitad del Mundo**

<b>Parte</b>	<b>Detalle</b>
<b>Este</b>	Se puede observar algunos cerros y montañas como el Catequilla (3632 m). En días despejados se puede observar, detrás de él, el nevado Cayambe (5790 m). Se Observa también los cerros de la Providencia a mano derecha, y a mano izquierda RUMICUCHO, que significa Rincón de Piedra.
	Se destaca a los cerros de la Marca (3083 m) y Sincholagua (3.358 m). . Al noroeste de

<p style="text-align: center;"><b>Norte</b></p>	<p>estos montes se encuentra el volcán Pululahua (2500 m), además se observa una de las carreteras más importantes para la conexión entre la región Costa y la Sierra, es la vía Calacalí–La Independencia.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Oeste</b></p>	<p>Se aprecia el cerro Taita Rumi (3246 m), su significado es Padre de Piedra. También se observa el volcán Casitagua (3515 m), llamado solitario ya que en la cima existe un solo árbol de ciprés.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Sur</b></p>	<p>Se observa la parte norte de la ciudad de Quito. En días despejados se puede divisar al Cotopaxi (5897m) que es el volcán activo más alto del mundo. A su vez, se observa la avenida Manuel Córdova Galarza que conduce desde Quito hacia la Mitad del Mundo y en su recorrido atraviesa las poblaciones de Pomasqui y San Antonio de Pichincha, y ya más cercano se divisa el edificio sede de Unión de Naciones Suramericanas (Unasur)</p>

**Elaborado por:** Madelyn Paillacho

**A partir de:** Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo. Guión de la Ciudad, 2010

Se describe a la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo como un lugar privilegiado que goza de una riqueza histórica y vista envidiable, estas características hacen del lugar uno de los destinos turístico, científicos y culturales más visitado del Ecuador “.. se ha convertido en un imán turístico, donde se conjugan aspectos claves como el conocimiento

ancestral, la naturaleza, la ciencia y, actualmente, la integración regional, a través de la sede permanente de UNASUR”. (Ministerio de Turismo, 2015, párr. 4)

Tomando en cuenta los últimos cuatro años la EPTCMM ha obtenido un gran crecimiento de visitas tanto de extranjeros como visitantes nacionales. A continuación se detalla una tabla con datos numéricos de turistas que ingresaron al complejo turístico y una proyección del presente año.

**Tabla No.14**

**Datos de Número de Visitantes a la Ciudad Mitad del Mundo**

<b>Visitantes a la Ciudad Mitad del mundo</b>	
Asistencia de Turistas 2011	496.241
Asistencia de Turistas 2012	493.000
Asistencia de Turistas 2013	692.000
Asistencia de Turistas 2014	730.855
Proyección turismo 2015	750.000

**Fuente:** Tráfico de Turistas de la Ciudad Mitad del Mundo, 2015, p.7

**2.2.6.4. Localidad de la Ciudad Mitad del Mundo**

Para respaldar la información sobre la localidad donde se ubica la EPTCMM se tomo como referencia el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia San Antonio de Pichincha que se encuentra disponible al público desde agosto de 2012, además se obtuvo

información de la página web del Ministerio de Turismo quien posee estrecha relación con los lugares atrayentes al turismo.

La Ciudad Mitad del Mundo está ubicada en la parroquia de San Antonio de Pichincha, “.. su clima es cálido seco y la temperatura fluctúa entre los 12°C y 18°C” (GAD San Antonio de Pichincha, 2012, p. 33).

El portal web del Ministerio de Turismo menciona acerca de la parroquia que:

Su nombre original es Lulumbamba que significa “llanura de frutas maduras”, nombre que se conserva hasta 1901, fecha en la que cambia a San Antonio de Pomasqui; y, por decreto del presidente Eloy Alfaro y a consecuencia de ser elevada a parroquia civil, en 1904, adopta el nombre actual de San Antonio de Pichincha. (2015, párr. 4).

En cuanto a su población según los datos estadísticos del último censo realizado en 2010 el número de habitantes de la parroquia es de 32.357 (GAD San Antonio de Pichincha, 2012) Sus límites son al “Norte: Parroquia San José de Minas; Sur: Parroquias Pomasqui y Calderón; Este: Parroquias Puéllaro y Cantón Pedro Moncayo; y al Oeste: Parroquia Calacalí” (GAD San Antonio de Pichincha, 2012, p. 33)

Dentro de los hitos históricos del Valle Equinoccial se le atribuye obras significativas a la parroquia, se enumera las siguientes:

5.- Desde 1921 la existencia de las vertientes de San Antonio de aguas de origen volcánico toman su energía del coloso Pululahua

- 6.- Se levantó el monumento a la Línea Equinoccial en el sitio fijado por los sabios de la Misión Geodésica y su constructor fue el Ing. Luis Tufiño en 1936
- 7.- Se funda el museo de sitio Intiñan por Humberto Vera en 1960
- 8.- Se retira el peaje de la avenida Manuel Córdova Galarza en 2008.
- 9.- En enero de 2011 en el punto de Latitud 0 se inicia la construcción de la Secretaría de la Unión Sudamericana (UNASUR) (2012, p. 32)

Asimismo, dentro de las fortalezas indicadas por el propio Gad de la parroquia se encuentra que la población conserva su identidad cultural e involucra a los jóvenes en eventos culturales. La zona posee varios atractivos turísticos y entre ellos se destaca a la Ciudad Mitad del Mundo como un atractivo turístico potencial.

Se concluye que la localidad donde se encuentra establecida la Ciudad Mitad del Mundo es un parroquia con varios destinos turísticos atrayentes a personas tanto nacionales como extranjeros. La población comercial del sector consientes de su ubicación e identidad cultural hacen lo posible para que su economía gire en torno al turismo. Son sus lugares turísticos un punto de encuentro para conocer la historia y cultura de los pueblos ancestrales que habitaron en el Valle Equinoccial.

#### **2.2.7. Organigrama**

La EPTCMM en mayo de 2014 decide expedir el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos, la finalidad del mismo lo explica en su Art.7

La Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo-EP mantiene su estructura organizacional por procesos alineados con su misión, orientada al compromiso con los visitantes y consagrada en su base constitutiva y sustentada en el enfoque de productos, servicios y procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico. (Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad Del Mundo-EP, p.4)

La EPTCMM mediante este reglamento ordena y clasifican a los diferentes departamentos en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión de la Empresa, se detalla a continuación en qué consiste cada uno de los procesos.

**Tabla No. 15**  
**Procesos de la EPTCMM**

<b>Procesos Gobernantes</b>	Orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización.
<b>Procesos Agregadores de Valor</b>	Implementan políticas, administran y controlan la generación de los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional, denotan su especialización y constituyen la razón de ser de la empresa.
<b>Procesos Habilitantes de Asesoría</b>	Son aquellos procesos que tienen la competencia para brindar asesoría y soporte especializado, ofrecen el sustento de control y legal para el desenvolvimiento de las actividades.

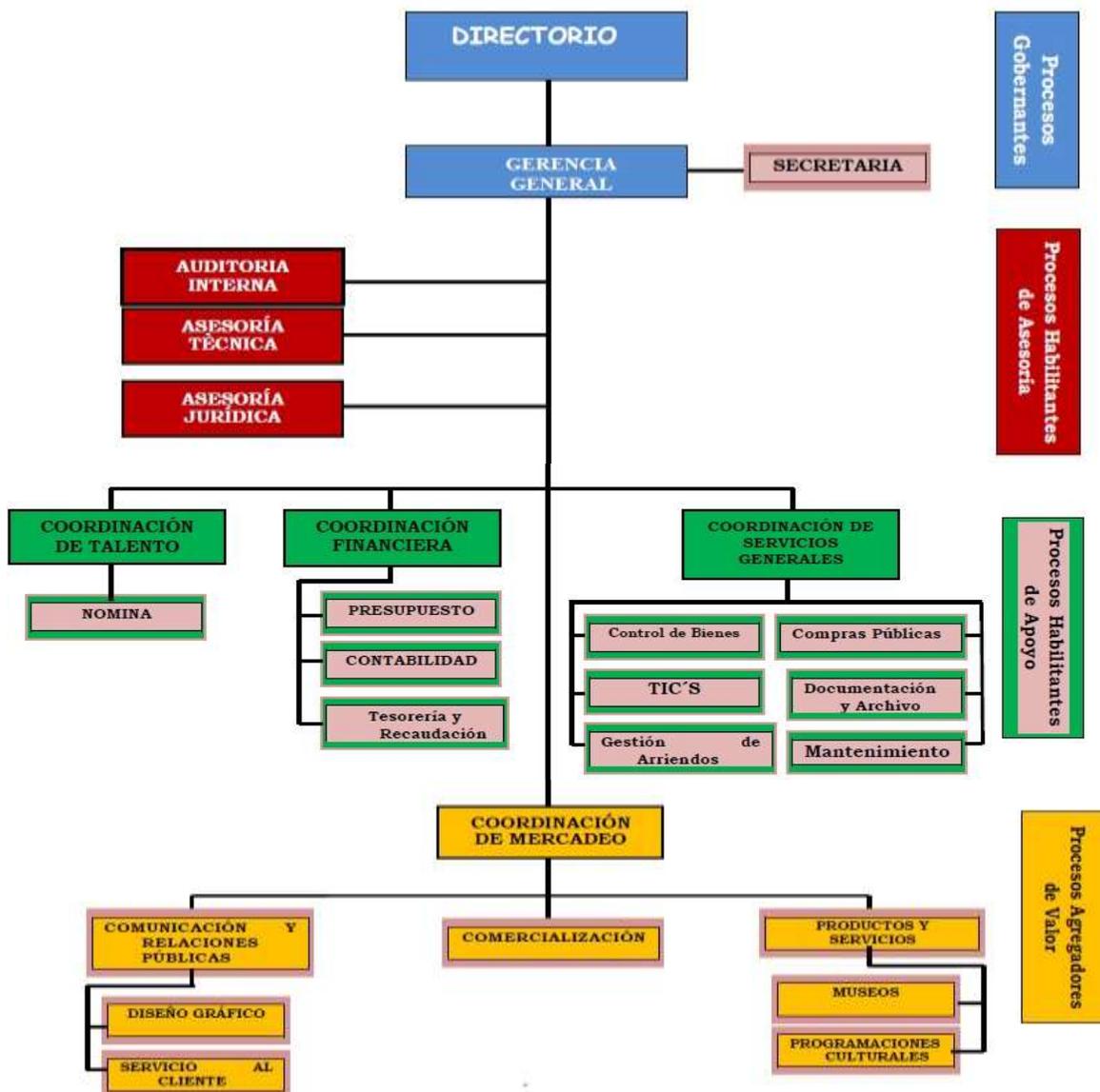
<b>Procesos Habilitantes de Apoyo</b>	Son aquellos procesos que están encaminados a generar productos y servicios secundarios de apoyo a la gestión de los procesos de la empresa, viabilizando la gestión empresarial.
---------------------------------------	---

**Elaborador por:** Madelyn Paillacho

**A partir de:** Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad Del Mundo-EP, 2014.

Una vez entendido los procesos establecidos en el reglamento, se muestra a continuación el organigrama de la EPTCMM.

**Gráfico No. 14**  
**Organigrama de la**  
**Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo**



**Fuente:** Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad Del Mundo-EP, 2014, p.8)

### **2.2.8. Manejo de Comunicación en la EPTCMM**

La empresa dentro de Coordinación de Mercadeo posee una sub área dedicada a la Comunicación y Relaciones Públicas, actualmente este cargo es desempeñado por una persona quien se apoya en el diseñador gráfico y el community manager de la entidad para la ejecución de sus diferentes actividades, sin embargo su gestión hasta el momento se ha desarrollado en comunicación externa.

El manejo de comunicación dentro de la EPTCMM es unidireccional, desde las autoridades hacia los servidores públicos, personal de seguridad y arrendatarios de los locales comerciales de la entidad.

Cada departamento posee carteleras como herramientas de comunicación la cual la utilizan para dotar de información respecto al área como cumpleaños y comunicados. Además, existe una cartelera general que se ubica en el registro biométrico de entrada y salida de los servidores públicos, allí de igual manera se coloca información de interés para los mismos.

Por otro lado, la transmisión de información se realiza mayoritariamente por el correo electrónico institucional que cada uno de los servidores públicos posee a excepción del personal de mantenimiento, este público tiene su coordinador quien les informa acerca de novedades y acontecimientos que ocurra en la entidad. Los servidores públicos en general no disponen de otras herramientas comunicacionales internas que sea de su uso exclusivo.

En cuanto a la comunicación con el personal de seguridad, no poseen un correo ni cartelera institucional de igual manera la información para este público es transmitida a través de su coordinador.

La EPTCMM cuenta con un “Manual de actividades de comunicación y Servicio al cliente” direccionado a los servidores públicos y personal de seguridad. Gran parte de su escrito detalla a la comunicación como eje principal para mejorar las relaciones interpersonales con las personas tanto internas como externas a la organización. En el manual se describe diversas técnicas de servicio al cliente, definiciones básicas de comunicación e imagen organizacional y los beneficios corporativos de saberla manejar. Cabe mencionar que el escrito no es de autoría propia procede del Ministerio de Cultura y Patrimonio. La EPTCMM adoptado este documento en su mayoría, sin embargo en algunas líneas se identifica aún la palabra Ministerio hecho que revela la originalidad del documento.

Las personas que desarrollan actividades comerciales dentro del complejo turístico son los denominados arrendatarios, la EPTCMM mantiene comunicación vía e-mail personal única y exclusivamente con los dueños de los locales. Por lo general tienen reuniones trimestrales con el funcionario público encargado de arriendos donde explica novedades de la entidad y comunicados en general.

Este público se ve regido por el “Reglamento interno de arrendatarios de la EPTCMM” estas normativas están detalladas únicamente en el contrato de arriendo. Por otro lado, los arrendatarios cuentan con una asociación, sin embargo su acogida ha sido casi nula, según el coordinador de arriendos se debe a que el costo de ingreso es de 100 dólares, valor impuesto por el encargado y la comitiva de dicha asociación. Además el coordinador menciona que el apoyo ha sido constante para los arrendatarios, ya que la entidad auspicia capacitaciones de acuerdo a la necesidad en común de los diferentes giros de negocio.

La EPTCMM posee página web, en el sitio ofrece al público datos de interés sobre: la Ciudad Mitad del Mundo y el Monumento Etnográfico. Sin embargo, esta herramienta de comunicación se encuentra desactualizada en cuanto a los nuevos productos y servicios que ofrece la entidad. De acuerdo a la LOEP la información que proporcionen las empresas de este sector deben estar al día y tomar fuerza en la transparencia y alcance de información, la actual página no posee en la actualidad ninguna de las características mencionadas.

Cabe recalcar que la entidad actualmente se encuentra en un proceso de restructuración de la página web, al parecer del Coordinador de Mercadeo es un proyecto que se ha postergado pero sigue vigente y próximo habilitarse. Por esta razón han acudido a las redes sociales en donde mantienen a sus públicos informados de las actividades que se llevan a cabo en la entidad, cubriendo así una parte de la verdadera necesidad de transparencia de información que toda empresa pública debe tener.

Evidentemente la organización carece de estrategias y herramientas comunicacionales dirigidas a los servidores públicos, personal de seguridad y arrendatarios. Por otro lado, la empresa no cuenta con un manual de cultura organizacional oficial y de su autoría que proyecte su identidad. Por lo tanto, la organización no conoce de los beneficios que alcanzaría el ejecutar una propuesta de Relaciones Públicas para la implementación de un plan de gestión estratégica de comunicación interna, mediante una sólida cultura corporativa para lograr el fortalecimiento institucional de la EPTCMM.

### **2.2.9. Herramientas de Comunicación**

- **Página Web**

[www.mitaddelmundo.com](http://www.mitaddelmundo.com)

- **Facebook**

Mitad Del Mundo Pagina Oficial

- **Twitter**

@mitadmundo

- **Canal de YouTube**

Mitad del Mundo

- **Instagram**

mitadmundo

Cabe mencionar que los enlistados (al momento de la investigación) no se encuentran anclados a la página web institucional vigente, los íconos ilustrados retransmiten a sitios pertenecientes a la institución pero que han sido descontinuados de información o cerrados.

## **2.3. MARCO LEGAL**

### **2.3.1. Antecedentes**

La Constitución de la República del Ecuador (2008) establece en su Art. 315 que: “ El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de

servicios públicos , el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas” (p. 149)

Bajo este contexto, se publicó en el Registro Oficial (Suplemento 48) la Ley Orgánica de Empresas Públicas-LOEP (expedida el 16 de octubre de 2009) cuya función es:

.. regular la constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación de las empresas públicas que no pertenezcan al sector financiero y que actúen en el ámbito internacional, nacional, regional, provincial o local; y, establecer mecanismos de control económico, administrativo, financiero y de gestión que se ejercerán sobre ellas, de acuerdo a lo dispuesto por la Constitución de la República. ( Ley Orgánica de Empresa Públicas, 2011, p. 3)

A continuación se expondrán algunos artículos mencionados por la LOEP para analizar el sujeto de estudio, los mismos se encuentran a detalle en la ley.

La Ley Orgánica de Empresa Públicas en su Art. 4 menciona la definición de las mismas.

Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, son personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión.. (2011, p. 4)

Dentro de régimen constitutivo, la LOEP en su Art. 5 establece cuatro instancias con potestad para la creación de empresas públicas:

1.- las de la Función Ejecutiva, creadas mediante decreto; 2.- las de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), creados por acto normativo legalmente expedido; 3.- las constituidas entre la Función Ejecutiva y los GAD a través de una escritura pública, y 4.- las pertenecientes a universidades públicas, constituidas por resolución adoptada por el máximo. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013. p.34)

Es interés de la presente tesis centrarse en desarrollar el segundo punto, ya que como se verá más adelante, de este acto normativo nace la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo.

Tomando de referencia la potestad de creación de empresas públicas expedido por Gobiernos Autónomos Descentralizados se ha denotar que el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización- Cootad (2010) emitido por el Ministerio de la Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados, indica que sea cual fuera el tipo de circunscripciones territoriales los Gobiernos Autónomos Descentralizados han de basar sus funciones en el Art. 4, este indica varios literales de los cuales se enfatiza en:

e) La protección y promoción de la diversidad cultural y el respeto a sus espacios de generación e intercambio; la recuperación, preservación y desarrollo de la memoria social y el patrimonio cultural; (p. 31)

Es así que, el Gobierno Provincial de Pichincha junto a su Consejo Provincial en potestad que la ley les otorga constituyen la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo. En cuanto a los fines del consejo, la Ley de Régimen Provincial en su Art. 7 menciona algunas de sus funciones, se destaca a los siguientes literales:

- a) propender al progreso de la provincia, en orden a robustecer el sentimiento de nacionalidad;
- i) Fomentar el turismo (2009.p. 2)

Todos los incisos antes mencionados son de gran importancia e interés para la entidad de estudio, pues sustenta la creación de la misma.

Para finalizar los antecedente de creación de la organización, la autora del presente escrito considera oportuno señalar las empresas públicas adscritas al Gobierno Provincial de Pichincha, además de la EPTCMM.

**Tabla No. 16**

**Listado de Entidades Públicas adscritas al Gobierno de Pichincha**

<b>Empresa Pública</b>	<b>Descripción</b>
<b>Empresa Pública Hidroequinoccio</b>	Su función se basa en elaborar proyectos para la construcción de centrales hidroeléctricas (energía renovable limpia) en los diferentes sectores pertenecientes a la Provincia de Pichincha.

<p><b>Empresa Pública Provincial de Comunicación E.P.</b></p>	<p>Es la emisora pública ciudadana de la provincia de Pichincha, incluyente, participativa y democrática, que a través de la información, la educación y el entretenimiento, promueve los derechos ciudadanos, la defensa del ambiente y la identidad de Pichincha proyectándose al Ecuador y al mundo.</p>
---	---

**Elaborada por:** Madelyn Paillacho

**A partir de:** Página Web del Gobierno de Pichincha

### **2.3.2. Creación y constitución como Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo.**

La creación y constitución de la Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo se puede encontrar en El Registro Oficial de la República del Ecuador (2002) con No. 0450, la misma fue tratada y aprobada en sesiones ordinarias efectuada el 31 de octubre y el 5 de noviembre de 2001, indica que :

Firma Maximiliano Donoso Vallejo, Subsecretario de Gobierno. Certificó que es fiel copia del original.- f.) Director Nacional de Asuntos Seccionales. EL H. CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA Considerando: Que, el H. Consejo Provincial de Pichincha mediante ordenanza creó y constituyó la Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo; reformado y codificado mediante oficio No. 715-SG de 9 de noviembre del 2001. (Página web derechoecuador.com, párr. 7)

El Art. 1 menciona acerca de su constitución y regulación que:

Constitúyase a la Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo, adscrita al Consejo Provincial de Pichincha con personería jurídica propia y autonomía administrativa, financiera y patrimonial, la misma que será regirá por las disposiciones de la Ley de Régimen Provincial, de la presente ordenanza en particular y, en general, por las disposiciones de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control y demás normas de derecho público aplicables a las empresas del régimen seccional autónomo provincial. (párr. 10)

A la entidad se le otorga diferentes funciones y objetivos, su Art. 12 antecede que:

La Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo responde a un proceso de conversión del Complejo Turístico Mitad del Mundo, encargado de la atención de servicios y eventos turísticos, culturales y científicos, con el propósito de lograr satisfacer la demanda de éstos por parte del público nacional como internacional.

Luego de ser constituida como empresa y tener autonomía las autoridades de la empresa tienen la obligación de generar recursos propios para cubrir el mantenimiento de la infraestructura, las instalaciones, y en general del embellecimiento de todo el Complejo Turístico para asegurar la calidad de servicio y atención de sus visitantes. Priorizando la atención, promoción, difusión de servicios a turistas nacionales y extranjeros; para alcanzar los fines y objetivos plasmados en la ordenanza de constitución (Pág web derechoecuador.com, 2001)

### **2.3.3. Creación como Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo.**

El pleno del H. Concejo Provincial de Pichincha luego de haber discutido en dos sesiones realizadas el 10 de diciembre del 2009 y el 12 de enero del 2010, remite a la prefectura el proyecto de ordenanza. En la resolución 001-S0-GB-2010, del 14 de enero del 2010, el Prefecto Provincial de Pichincha resuelve sancionar la ordenanza que regula la creación de las Empresas Públicas del Gobierno Autónomo Descentralizado de Pichincha.

En Cuanto a la Personalidad Jurídica y Régimen su Art.1 menciona que:

Constitúyese la Empresa de Turismo CIUDAD MITAD DEL MUNDO EP, como sociedad de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio; autonomía presupuestaria , financiera, económica, administrativa y de gestión; se sujeta al ordenamiento jurídico legal de la República del Ecuador, en general , y en especial a la Ley Orgánica de Empresas Públicas, a la ordenanza que regula la creación de las empresas públicas del Gobierno Autónomo Descentralizado de Pichincha, a la ordenanza de creación, a la normativa interna que expidan sus órganos y mas normas vigentes en el territorio del Estado del Ecuador aplicables a su naturaleza y objeto ; para el cumplimiento de su objeto y objetivos, cumplirá el régimen especial de gestión del talento humano , contratación , mecanismos asociativos y de expansión y desarrollo económico , de financiamiento, sistemas de información , control y auditoría de la Ley Orgánica de Empresas Públicas. (Pág web derechoecuador.com, 2010, párr.1)

Con la aplicación de la ordenanza, la EPTCMM adecúa su organización y funcionamiento al régimen de la Ley Organiza de Empresas Públicas.

El Art. 2 en cuanto a su Objetivo y ámbito menciona que “la empresa tiene por objeto fomentar el desarrollo productivo turístico en la Provincia de Pichincha, a través de la Ciudad Mitad del Mundo”. (Pág web derechoecuador.com, 2010, párr.2). En este mismo artículo se le otorga diferentes objetivos a la empresa de los cuales se destaca al siguiente literal:

c) Mantener adecuados y permanentes canales de comunicación con los organismo nacionales e internacionales encargados del manejo turístico, cultural, científico, comercial.. (Pág web derechoecuador.com, 2010, párr.2)

## **CAPÍTULO III**

### **3.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Uno de los objetivos básicos que hacen significativa la investigación científica es el de identificar problemas y descubrir las interrelaciones entre los fenómenos y variables para hacer predicciones que permitan tanto estructurar políticas y estrategias de acción como contribuir al desarrollo del cuadro teórico de la ciencia social. (Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, 2005, p. 22)

Lo anterior solo puede efectuarse cuando se tiene claro el objetivo de la investigación y sus propósitos, a la vez que asegura su éxito; la metodología seleccionada, las técnicas utilizadas, el diseño y aplicación de los instrumentos que ejecutarán la investigación. El presente capítulo abarca a detalle el proceso investigativo que se llevará a cabo en la EPTCMM.

Tomando en cuenta estos antecedentes se da paso al proceso de investigación científica en la EPTCMM, este proceso constituye un elemento de gran importancia previo a la elaboración de un plan de comunicación interna que permita el fortalecimiento institucional de la organización.

#### **3.1.1. Objetivos General**

Determinar las características de la cultura organizacional sostenidas en la EPTCMM mediante el análisis de datos obtenidos a través de herramientas válidas de investigación dirigidas hacia los públicos de interés de estudio.

### **3.1.2. Propósitos de la investigación**

- Determinar el grado de conocimiento que poseen los públicos de interés de estudio sobre la cultura organizacional sostenida en la EPTCMM.
- Conocer las características de la imagen corporativa interna de la EPTCMM.
- Determinar la percepción que sus públicos internos tienen sobre clima organizativo que se desarrolla en la empresa.
- Valorar la calidad y la cantidad de comunicación interna sostenida en la entidad.

### **3.1.3. Unidades de análisis**

- Caso de estudio, Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo.
- Para obtener una información óptima del caso de estudio, las unidades de análisis de la presente investigación, estará comprendida entre: público interno, público mixto semi interno y público externo, los mismos se detallan a continuación en la siguiente tabla:

## Gráfico No. 15

### Unidad de Análisis de investigación en la EPTCMM



**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

Se considera como parte fundamental de análisis de estudio para el presente escrito al Público Interno de la empresa, comprendido por los servidores públicos quienes se encuentran en el organigrama institucional.

El Público Mixto Semi interno se verá personificado por un representante de cada uno de los locales comerciales sea este arrendatario o empleado. Se selecciona a este público ya que sus intereses están estrechamente ligados a la organización. En la actualidad el número de locales comerciales habitados es de noventa y uno, cada uno de ellos obedece a un giro de negocio, como: restaurantes, artesanías, galerías y otros.

Para finalizar el público externo responde al personal de seguridad los mismos pertenecen a la compañía de seguridad Davseg; estos prestan sus servicios profesionales, por lo tanto no se encuentra en el organigrama institucional. Sin embargo, las/los guardias de seguridad al ingresar a la EPTCMM deben acoplarse a los valores y demás políticas institucionales que sean otorgados por la empresa, de ahí la razón de por qué se toma como otra unidad de análisis a este público.

### 3.1.4. Población

La población a ser analizada son los servidores públicos de la EPTCMM, quienes se ubican respectivamente en cada una de las áreas de la organización. Por otro lado, se identifica a los arrendatarios o empleados de los locales comerciales quienes se encuentran en incidencia directa con la organización, y para finalizar el público externo que se ve compuesto por el personal de seguridad.

**Tabla No. 17**

**Población de investigación de la EPTCMM**

<b>Publico Interno</b>	<b>Público Mixto Semi Interno</b>	<b>Público Externo</b>
<b>Servidores Públicos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gerencia General</li> <li>✓ Coordinación de Talento Humano</li> <li>✓ Coordinación Financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Arrendatarios o empleados de los locales comerciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Personal Seguridad</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordinación de Servicios Generales</li> <li>✓ Personal de Mantenimiento</li> <li>✓ Coordinación de Mercadeo</li> </ul>		
--	--	--

**Elaborado por:** Madelyn Paillacho

### 3.1.5. Censo

La investigación fue direccionada a las unidades de análisis de interés de estudio, distribuidas entre servidores públicos, arrendatarios o trabajadores de los locales comerciales, y personal de seguridad.

**Tabla No. 18**

#### **Censo de investigación de la EPTCMM**

<p><b>Público interno</b></p> <p>Servidores Públicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente General (1)</li> <li>- Coordinadores Departamentales (4)</li> <li>- Personal Administrativo y Operativo ( 56 )</li> <li>- Personal de Mantenimiento (25)</li> </ul> <p><b>Nro. = 86 servidores públicos</b></p>
--	--

<b>Público mixto semi interno</b>	-Arrendatarios/trabajadores de los locales comerciales de la EPTCMM  Nro. = 91 arrendatarios/trabajadores
<b>Público externo</b>	- Personal de Seguridad  Nro. = 10
<b>Número Total</b>	<b>192</b>

**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

### 3.1.6. Nivel y Tipo de Investigación

El diseño de investigación a utilizar es de tipo mixto, tanto exploratorio como descriptivo, acompaña a ellos la investigación documental bibliográfica.

- **Investigación exploratoria**

Utilizando este tipo de investigación se puede recabar información para reconocer, ubicar y definir los problemas a investigar, su propósito es fundamentar hipótesis, depurar estrategias,

etc., (Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, 2005). Se investigará el entorno de la EPTCMM mediante fichas de observación y entrevistas.

- **Investigación Descriptiva**

Busca alcanzar un panorama más preciso de la magnitud del problema o situación. Para esto, se seleccionan una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga. (Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, 2005). Dicha información se verá reflejada del análisis de las encuestas dirigida a los diferentes públicos de interés de estudio de la EPTCMM.

- **Investigación Documental Bibliográfica**

Se realizará el análisis de los documentos referentes a la organización, además de la Ley Orgánica de Empresa Públicas que establece diferentes principios ligados a la comunicación/información para que las empresas del sector público se fundamenten y sigan lineamientos de gestión para su óptimo funcionamiento.

### **3.1.7. Metodología de Investigación**

La metodología investigativa a ser utilizada para poder estudiar a la población son:

- **Deductivo**

Este método parte de la premisa general del caso de estudio, es decir parte de definiciones, conceptos, leyes, principios, entre otros, pero de éstos se extrae lo más relevante que sea de utilidad para la investigación.

- **Inductivo**

La inducción es un método en el cual se razona desde lo particular a lo general, con los datos particulares obtenidos a través del método inductivo se pudo determinar las características de la cultura organizacional de la EPTCMM partiendo de las opiniones emitidas en las encuestas y entrevistas realizadas en la entidad de estudio.

- **Analítica-Estadística**

El punto de partida para este método investigativo es global lo que permitió examinar las opiniones de los encuestados, se realizó una tabulación y finalmente se interpretó los resultados para comprender la causa y efecto de la problemática encontrada.

- **Síntesis**

Se realizó una recopilación de las partes expuestas anteriormente para estudiarlas dentro de un todo que permitió determinar conclusiones más acertadas y claras sobre el objeto de estudio.

### **3.1.8. Fuentes de Información**

Se puede dividir a las fuentes de información en dos grupos:

- **Fuentes Primarias**

Son aquellos recursos que se tienen a primera mano, es decir es la fuente directa del proceso investigativo sobre el caso de estudio.

Entre las fuentes primarias tenemos:

- ✓ Encuestas
- ✓ Entrevistas
- ✓ Fichas de observación

- **Fuentes Secundarias**

Proporcionan información ya elaborada y recolectada por otras personas, y que tiene relación con la información que se requiere para sustentar la investigación en curso. Entre las fuentes secundarias tenemos:

- ✓ Bibliografía especializada en: Comunicación, Comunicación Corporativa, Cultura Organizacional, Identidad e Imagen y Clima Organizacional.

- ✓ Páginas Web: Portal Institucional de la Empresa Pública de turismo Ciudad Mitad del Mundo y portales especializados en Comunicación Interna.
  
- ✓ Tesis: relacionadas a Comunicación Interna y Cultura Organizacional.
  
- ✓ Constitución de la República del Ecuador, Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD, Ley Orgánica de Empresas Públicas LOEP, Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública LOTAIP, Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad Del Mundo, y el Manual de Actividades de Comunicación y Servicio al Cliente.

### **3.1.9. Técnicas e Instrumentos de Investigación**

#### **3.1.9.1. Encuesta**

Debido al número de servidores públicos de la EPTCMM se decide tomar como objeto de estudio a toda la población; es decir se realizó un censo aplicado a través de una encuesta a todo el personal (a excepción del personal tomado en cuenta para ser entrevistado) que sumó ochenta y tres colaboradores, en esta misma encuesta se incluye al personal de seguridad (diez personas), como se explicó anteriormente este público pese a ser externo al prestar sus servicios debe acoplarse a la filosofía corporativa de la empresa. El total de encuestas realizadas fue de noventa y tres.

Para los arrendatarios o empleados de los locales comerciales de la EPTCMM se desarrollo una general encuesta. Se explica que, en cada local comercial (noventa y uno) se encuentran de dos a cinco personas encargadas del negocio, en su mayoría son empleados contratados por los arrendatarios, y en otros casos son los propios arrendatarios quien se encargan de su negocio.

En base a los antecedentes se estableció la variable de investigación para este tipo de público, de cada local comercial se seleccionará un representante cuyo tiempo de labor en el local comercial de la empresa sea mayor que el de sus semejantes, puesto que se considera que este público ha desarrollado sus actividades en un tiempo prudente para conocer la cultura corporativa que sostiene la EPTCMM, el número de encuestas realizadas fue de noventa y uno.

#### **3.1.9.1.1 Propósitos de la encuesta**

A continuación se presentan los propósitos que persiguieron cada una de las preguntas dirigidas a los servidores públicos y al personal de seguridad. De igual manera se indica la finalidad de la encuesta realizada a los representantes por local comercial de la EPTCMM.

En su conjunto permitieron tener un conocimiento global de la situación de la Cultura Organizacional y la Imagen Interna sostenida en la entidad.

**Tabla No. 19**

**Encuesta, Sub tema, Tipo de pregunta y propósito**

<b>Sub Tema</b>	<b>Tipo de pregunta</b>	<b>Propósitos</b>
<b>Servidores públicos y personal de seguridad</b>		
<b>Datos Generales</b>	No enumerado	Información Básica acerca de los encuestados: Área, Sexo, Nivel de estudios.
<b>a) Identidad Organizacional</b>	1,2,3,4.	Determinar el grado de identificación de los públicos de interés de estudio con la empresa.
<b>b) Imagen Interna</b>	5, 6.	Conocer cuál es la imagen real que los públicos de interés de estudio perciben de la empresa a la que pertenecen.
<b>c) Comunicación Interna</b>	7,8,9,10,11.	Establecer características y percepciones de las herramientas de comunicación institucionales, su uso, frecuencia y eficacia.
<b>d) Comportamiento Humano y Clima Organizacional</b>	12,13,14,15,16,17.	Averiguar cómo es la relación de los públicos de interés de estudio y determinar el grado de satisfacción que poseen con el entorno laboral.
<b>Representante por local comercial de la EPTCMM</b>		
<b>Datos Generales</b>	No enumerado	Información Básica acerca de los encuestados: Sexo, Nivel de estudios, Giro de negocio del local, Tiempo que labora para la entidad.
<b>a) Identidad Organizacional</b>	1, 2.	Determinar el grado de identificación de

		los arrendatarios con las normativas de la empresa dirigidas a este tipo de público.
<b>b) Imagen Interna</b>	3.	Conocer cuál es la imagen real que los arrendatarios perciben de la empresa.
<b>c) Comunicación Interna</b>	4,5.	Conocer las percepciones de la comunicación sostenidas entre la empresa y los arrendatarios.
<b>d) Comportamiento Humano y Clima Organizacional</b>	6,7.	Averiguar cuál es el grado de satisfacción que poseen los arrendatarios con la EPTCMM.

**Fuente:** Madelyn Paillacho

### **3.1.9.2. Entrevista**

Las entrevistas fueron realizadas al Gerente General de la EPTCMM, y a los coordinadores del área de Mercadeo y Talento Humano de la entidad.

#### **3.1.9.2.1. Propósitos de las Entrevistas**

La misma recabó información acerca de la cultura organizacional e imagen interna, el clima laboral, y las herramientas comunicacionales desarrolladas en la entidad.

**Tabla No. 20**

**Entrevista, Dirigida a, Tipo de pregunta y propósito**

<b>Dirigida a:</b>	<b>Tipo de pregunta</b>	<b>Propósito</b>
<b>Gerente General</b>	1,2,3,4.	Incrementar los conocimientos referentes a la cultura organizacional e imagen interna de la empresa.
<b>Coordinador de Talento Humano</b>	1,2,3,4.	Incrementar los conocimientos referentes al clima laboral y la motivación interna de la empresa.
<b>Coordinador de Mercadeo</b>	1,2,3,4.	Incrementar los conocimientos referentes a la comunicación de la empresa.

**Fuente:** Madelyn Paillacho

### **3.1.9.3. Observación**

Las Fichas de Observación fueron empleadas en los públicos de interés de estudio.

#### **3.1.9.3.1. Propósitos de las fichas de Observación**

Se realizaron fichas de observación para recoger información y así verificar la comunicación interna, sus herramientas, el clima y la cultura organizacional sostenidas en la

empresa, el análisis de las fichas de observación apoyarán al análisis global del objeto de estudio.

**Tabla No. 21**

**Guía de Análisis de la Ficha de Observación**

<b>No. de Fichas y Objeto de estudio</b>	<b>Categorías</b>	<b>Propósito</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Una ficha de observación en general para los servidores públicos y personal de seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Unidad de análisis</li> <li>➤ Fecha</li> <li>➤ Hora</li> <li>➤ Tiempo de Visita</li> </ul>	Establecer información básica de la unidad de análisis
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Una ficha de observación para los arrendatarios de los locales comerciales.</li> </ul>	Cultura y Clima Organizacional	Determinar el dinamismo del clima y la cultura organizacional sostenida en la empresa.
<p><b>Total: 2 fichas de observación</b></p>	Comunicación Interna y herramientas	Conocer el manejo de la comunicación entre los públicos de interés de estudio y la empresa

**Fuente:** Madelyn Paillacho

**3.1.10. Modelo de encuestas, entrevistas y ficha de observación.**

**3.1.10.1. Modelo de encuestas**

**3.1.10.1.1 Encuesta dirigida a los servidores públicos (administrativos, operativos, mantenimiento) y personal de seguridad de la EPTCMM**



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN

El objetivo de esta encuesta es determinar las características de la cultura organizacional e imagen interna sostenidas en la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo. Los datos y criterios serán de absoluta confidencialidad y serán utilizados con fines exclusivamente académicos. Marque con una X su respuesta.

**Datos Generales:**

**Área:**                      Administrativo        \_\_\_  
   Operativo                    \_\_\_  
   Mantenimiento            \_\_\_  
   Seguridad                    \_\_\_

**Sexo:**                      Femenino        \_\_\_  
   Masculino        \_\_\_

**Nivel de estudios:**      Primaria        \_\_\_              Secundaria \_\_\_              Técnico \_\_\_  
   Profesional \_\_\_              Posgrado    \_\_\_  
   Otro (cuál/es) \_\_\_\_\_

## a) Identidad Organizacional

### 1.- Identifique la misión de la institución:

a) Promover y prestar servicios y productos turísticos de calidad, reconocidos internacionalmente y dando un trato de armonía y gentileza a sus visitantes.	
b) Fomentar y facilitar el turismo receptivo local del país y particularmente de la Ciudad Mitad del Mundo, en busca permanente del rescate de las culturas y tradiciones de nuestro pueblo.	
c) Administrar y operar con eficiencia el sistema turístico – patrimonial y contribuir al desarrollo socioeconómico del país, mediante el fortalecimiento de las actividades productivas, que fomenten el turismo y la valoración histórico-patrimonial, con responsabilidad social.	
d) Ninguna de las anteriores	
e) No se	

### 2.- Identifique la visión de la Institución:

a) Hasta el año 2020 será una entidad moderna, eficiente, técnicamente operada, transparente y rentable, será reconocida mundialmente como “ Ciudad Mitad del Mundo, lo bello de ser Ecuatoriano”	
b) Hasta el año 2020 se logrará que la E.P.T.C.M.M., sea reconocida mundialmente como “Ecuador Mitad del Mundo, destino turístico mundial, icono de integración Latinoamericana y del Caribe”	
c) Hasta el año 2020 será reconocida como “Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo, potencia turística, destino único que desarrolla su patrimonio natural y cultural”.	
d) Ninguna de las anteriores	
e) No se	

**3.- Identifique de entre estos grupos los valores que proclama la EPTCMM.**

a) Dinamismo, ética, lealtad, calidad, innovación, imagen, creatividad, competitividad, excelencia, inclusión social, productividad, trabajo en equipo, capacidad de aprendizaje, compromiso con el cliente, comunicación efectiva, solidaridad.	
b) Honestidad, equidad, decoro, vocación de servicio, disciplina, eficacia, responsabilidad, puntualidad, transparencia, pulcritud.	
c) Lealtad, compromiso, trabajo en equipo, honestidad y transparencia	
d) Ninguna de las anteriores	
e) No se	

**4.- ¿Conoce usted el “Manual de actividades de Comunicación y servicio al cliente de la EPTCMM”?**

a) Totalmente	
b) Parcialmente	
c) Poco	
d) Nada	

**b) Imagen Interna**

**5.- A su juicio, ¿Hacia dónde se orienta la EPTCMM con mayor énfasis?**

**Atención:** Califique de acuerdo a los siguientes parámetros establecidos

**Donde:** 1= Casi Nada de énfasis 2= Algo de énfasis 3= Bastante énfasis

	Grado de énfasis		
	1	2	3
a) Hacia el servicio a los turistas (controles de calidad, buen servicio post venta de entrada a la Ciudad Mitad del Mundo, etc.).			
b) Hacia la innovación de los servicios y productos (inversiones en investigación y desarrollo, aplicación de nuevas tecnologías, etc.).			
c) Hacia los recursos humanos (participación informal, actividades dirigidas exclusivamente a los servidores públicos, personal de seguridad y arrendatarios, etc.).			
d) Hacia la óptima gestión de la comunicación dentro de la empresa.			
d) Otros (cuál/es)  _____			

**6.- Señale ¿Cómo percibe a la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo?**

a) Como un lugar turístico con una identidad única y privilegiada por los acontecimientos históricos que la constituyen.	
b) Como un lugar donde se puede desarrollar como persona y profesional.	
c) Como una oportunidad laboral donde se puede desarrollar profesionalmente.	
d) Ninguno de los anteriores.	
e) No posee ninguna percepción de la empresa.	

**c) Comunicación Interna**

**7.- ¿Cómo calificaría a las herramientas de comunicación internas utilizadas en la empresa?**

<b>Herramienta</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>	<b>Muy malo</b>	<b>No dispongo/ No conozco</b>
a) Página Web Institucional						
b) Cartelera Departamental						
c) Cartelera General (registro biométrico)						
d) Correo Electrónico Institucional						
e) Sí usted conoce las Redes Sociales Institucionales que maneja la EPTCMM indique su calificación en general.						
f) Otros ( señale cuál/es)	<hr/> <hr/>					

**8.- Señale la frecuencia con la que utiliza las siguientes herramientas comunicacionales:**

<b>Herramientas</b>	<b>Diaria</b>	<b>Semanal</b>	<b>Quincenal</b>	<b>Mensual</b>	<b>Nunca</b>	<b>No dispongo/ No conozco</b>
a) Página Web Institucional						
b) Cartelera Departamental						
c) Cartelera General (registro biométrico)						
d) Correo Electrónico Institucional						
e) Visita las Redes Sociales Institucionales						
f) Otros						

**9.- Evalúe el nivel de eficiencia de la información que recibe mediante las herramientas comunicacionales.**

<b>Herramientas</b>	<b>Información</b>					
	<b>Objetiva</b>	<b>Confusa</b>	<b>Oportuna</b>	<b>Tardía</b>	<b>Distorsionada</b>	<b>Desactualizada/ No dispongo</b>
a) Página Web Institucional						
b) Cartelera						

Departamental						
c) Cartelera General (registro biométrico)						
d) Correo Electrónico Institucional						
e) Redes Sociales Institucionales						
f) Otros						

**10.- Valore la difusión que se da en la empresa al momento de transmitir la siguiente información:**

<b>Información</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>	<b>Muy Malo</b>
a) Eventos y festividades					
b) Noticias y novedades					
c) Irregularidades y problemas					
d) Logros y reconocimientos de la empresa					

e) Actividades Comunitarias					
-----------------------------	--	--	--	--	--

**11.- De las siguientes opciones ¿Por cuál herramienta de comunicación desearía recibir información?**

a) Revista Interna	
b) Intranet	
c) Correo de voz	
d) Mensajería a dispositivos móviles	
e) Reuniones por área	
f) Noticiero de TV Interno	
g) Otros (Señale cuál/es) _____	

**d) Comportamiento Humano y Clima Organizacional**

**12. Califique la relación que usted posee dentro del área con:**

Área	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
a) Relación con sus superiores.					
b) Relación con Subordinados (Si éste fuera su caso de lo contrario no responda)					
c) Relación con los compañeros de su misma área.					

**13. Califique la relación que usted posee con las siguientes áreas/ personal:**

**Atención:** No califique al área/personal a la que pertenece

Área/personal	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo	No conozco
a) Gerencia General						
b) Coordinación de Talento						
c) Coordinación Financiera						
d) Coordinación de Servicios Generales						
e) Personal de Mantenimiento						
f) Coordinación de Mercadeo						
g) Personal de seguridad						
h) Arrendatarios de los locales comerciales						

**Responda las siguientes preguntas de acuerdo a los parámetros:**

**14.-Su puesto en la empresa:**

	Si	No	Parcialmente
a) ¿Se encuentra en relación con su nivel de estudios?			
b) ¿Va en relación con la experiencia que usted posee?			
c) ¿Siente que esta lo suficiente mente valorado?			

**15.- Capacitaciones e Inducciones:**

	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>No He Recibido</b>
a) ¿Las capacitaciones que brinda la empresa son satisfactorias para usted?			
b) ¿La inducción de ingreso a la empresa fue satisfactoria para usted?			
c) ¿Cree que dentro de una inducción se debería recalcar la identidad e imagen corporativa de la empresa?			

**16.- ¿En qué áreas o temas le gustaría capacitarse en el futuro?**

Coaching y Liderazgo	
Idiomas	
Actualización tributaria / Finanzas	
Servicio al Cliente	
Ofimática (Word, Excel. etc.)	
Otros (cuál/es) _____ _____	

**17.- De acuerdo a los aspectos analizados ¿Hacia dónde debería orientarse la empresa con énfasis para mejorar su clima laboral?**

**Atención:** Califique de acuerdo a los siguientes parámetros establecidos

**Donde:** 1= Casi Nada de énfasis 2= Algo de énfasis 3= Bastante énfasis

	Grado de énfasis		
	1	2	3
a) Hacia la optimización de las herramientas comunicacionales.(Recibir información oportuna y de interés)			
b) Hacia el talento humano (Recibir capacitaciones de acuerdo al puesto de trabajo).			
c) Hacia las relaciones interpersonales (Fortalecer las relaciones laborales)			
d) Otros (cuál/es) _____ _____			

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

### 3.1.10.1.2. Encuesta dirigida a los arrendatarios de los locales comerciales de la EPTCMM



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN

El objetivo de esta encuesta es determinar las características de la cultura organizacional e imagen interna sostenidas en la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo. Los datos y criterios serán de absoluta confidencialidad y serán utilizados con fines exclusivamente académicos. Marque con una X su respuesta.

#### Datos Generales:

**Sexo:** Femenino

Masculino

**Nivel de estudios:** Primaria  Secundaria  Técnico

Profesional  Posgrado

Otro (cuál/es) \_\_\_\_\_

#### Señale el tiempo de trabajo que lleva dentro del local comercial de la EPTCMM:

De 0 a 1 año	<input type="checkbox"/>
De 1 a 5 años	<input type="checkbox"/>
Más de 5 años	<input type="checkbox"/>

**Indique el giro de negocio del local al que representa**

Restaurantes	
Artesanías	
Galerías	
Otros/ (cuál/es)	_____

**a) Identidad**

**1.- ¿Conoce usted el “Reglamento interno de arrendatarios de la EPTCMM”?**

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

**2.- ¿Conoce usted la Misión, visión y valores corporativos de la EPTCMM?**

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

**b) Imagen Interna**

**3.- Señale ¿Cómo percibe a la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo?**

a) Como un lugar turístico con una identidad única y privilegiada por los acontecimientos históricos que la constituyen.	
b) Como un lugar en potencia para la rentabilidad del negocio.	
c) Como una empresa consolidada que se preocupa por los arrendatarios de los locales comerciales de la EPTCMM.	
d) Ninguno de los anteriores.	
e) No posee ninguna percepción de la empresa.	

**c) Comunicación Interna**

**4.- ¿Cómo califica la comunicación interna sostenida entre los arrendatarios de los locales comerciales de la EPTCMM y la entidad?**

a) Excelente	
b) Buena	
c) Regular	
d) Deficiente	

**5.- De las siguientes opciones ¿Por cuál herramienta de comunicación desearía recibir información, eventos y novedades de la EPTCMM?**

a) Revista Interna	
b) Pág Web	
c) Correo electrónico	
d) Mensajería a dispositivos móviles	
e) Reuniones	
f) Carteleras	
g) Otros (Señale Cual/es) _____ _____	

**d) Clima laboral**

**6.- De la siguiente lista, evalúe el grado de interés que brinda la empresa a los arrendatarios de los locales comerciales.**

	<b>Bastante</b>	<b>Poco</b>	<b>Nada</b>	<b>No conozco /No pertenezco</b>
a) Seguridad				
b) Capacitaciones				
c) Integración a la empresa (reuniones)				
d) Asociación de Arrendatarios EPTCMM				

**7.- ¿En qué áreas o temas le gustaría capacitarse en el futuro?**

a) Desarrollo Personal	
b) Servicio al Cliente	
c) Idiomas	
d) Contabilidad	
e) Otros/ (cuál/es)	<hr/>

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

### 3.1.10.2. Modelo de entrevista

#### 3.1.10.2.1. Entrevista 1: Gerente General



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN

La presente entrevista tiene como objetivo determinar las características de la cultura organizacional e imagen interna sostenidas en la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo. Este trabajo posee fines totalmente académicos. Le agradezco de ante mano su colaboración.

- 1.- ¿Siente que la misión, visión y valores corporativos son conocidos y representados por los públicos que integran la empresa? (Servidores públicos, personal de seguridad y arrendatarios de los locales comerciales)
2. ¿La empresa realiza acciones para que estos públicos se empoderen y apropien de la identidad de la institución? Por ejemplo acciones comunicacionales
3. ¿Cómo cree usted que es percibida la EPTCMM por los públicos mencionados?
4. ¿Piensa usted que se debe dinamizar el clima y la cultura corporativa de la empresa en estos públicos?

### 3.1.10.2.2. Entrevista 2: Coordinador de Talento Humano



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN

La presente entrevista tiene como objetivo conocer la percepción del clima laboral sostenido en la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo y la forma de motivar al personal de la entidad. Este trabajo posee fines totalmente académicos. Le agradezco de ante mano su colaboración.

1.- ¿Cómo podría calificar la relación interpersonal que llevan los servidores públicos, el personal de seguridad y los arrendatarios de los locales comerciales de la empresa en general?

2.- ¿Cree usted que existe una falta de integración entre las diferentes áreas mencionadas? -  
¿Diga sus factores?

3.- ¿Qué acciones se llevan a cabo para motivar el trabajo de estos públicos?

4.- ¿Considera usted suficientes e idóneos los beneficios y capacitaciones que estos públicos reciben? ¿Se deberían implementar nuevos sistemas en este sentido?

### 3.1.10.2.3. Entrevista 3: Coordinador de Mercadeo



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN

La presente entrevista tiene como objetivo conocer la percepción de la comunicación interna sostenida en la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo. Este trabajo posee fines totalmente académicos. Le agradezco de ante mano su colaboración.

1.- ¿Qué opinión tiene usted acerca de las herramientas de comunicación que se utilizan en la institución: Correo electrónico y Carteleras?

2.- ¿Qué herramienta de comunicación considera usted la más efectiva y por qué?

3.- ¿Cree usted que se debería implementar otra herramienta de comunicación? ¿Cuál sería?

4.- ¿Cree usted que la gestión de la cultura organizacional se debería tomar en cuenta para fortalecer la imagen institucional de la empresa?

### 3.1.10.3. Modelo de Ficha de Observación

Tabla Nro. 22

Formato de la Ficha de Observación

<b>Unidad de análisis:</b>	<b>Hora:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Tiempo de visita:</b>
<b>Cultura y clima organizacional.-</b>	
<b>Comunicación interna y herramientas.-</b>	

**Fuente:** Madelyn Paillacho

## 3.2. Interpretación de Datos Cuantitativos

### 3.2.1. Encuesta realizada a los servidores públicos y personal de seguridad de la EPTCMM

Datos Generales:

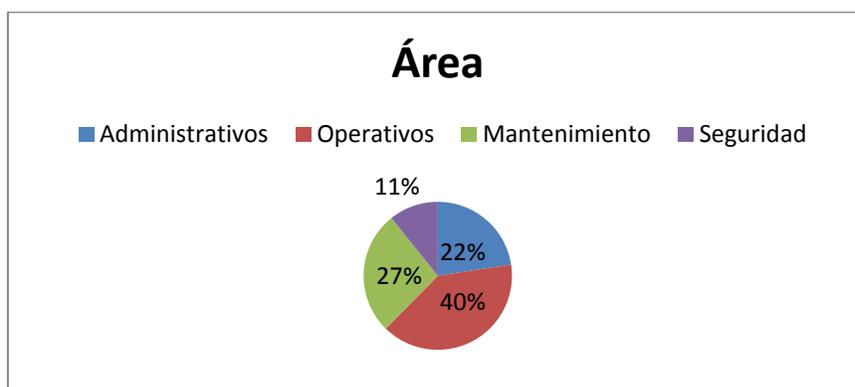
Área:

Tabla N°. 23.- Área

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Administrativos	21	22%
Operativos	37	40%
Mantenimiento	25	27%
Seguridad	10	11%
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Madelyn Paillacho.

Gráfico N°.16.- Área



Elaborado por: Madelyn Paillacho.

### Interpretación de Resultados

Del total de los encuestados el 40% pertenece al personal Operativo, el 27% responde al personal de mantenimiento, el 22% se ve representado por el personal administrativo y el 11% corresponde al personal de seguridad.

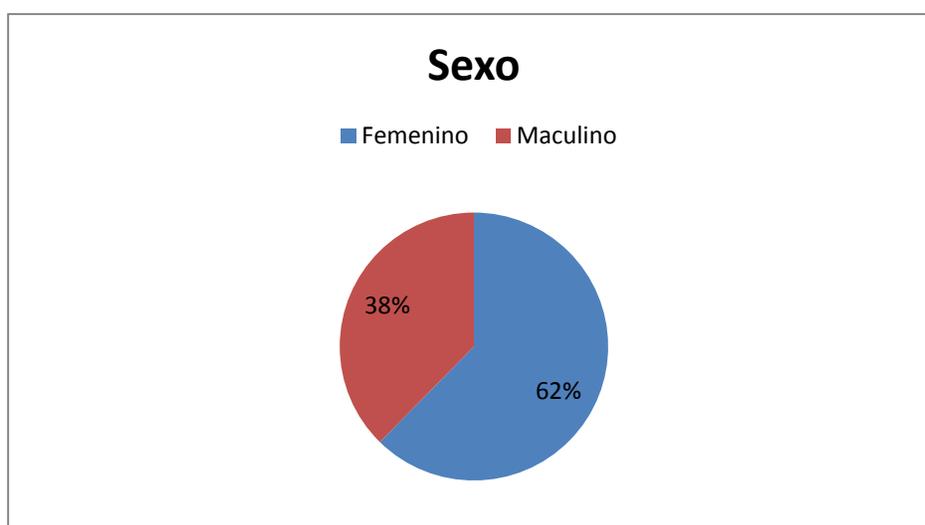
## Sexo:

**Tabla N°.24.- Sexo**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
Femenino	58	62%
Masculino	35	38%
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

**Gráfico N°.17.- Sexo**



**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

## Interpretación de Resultados

Del total del público encuestado el 62% es de sexo femenino y el 38% es de sexo masculino.

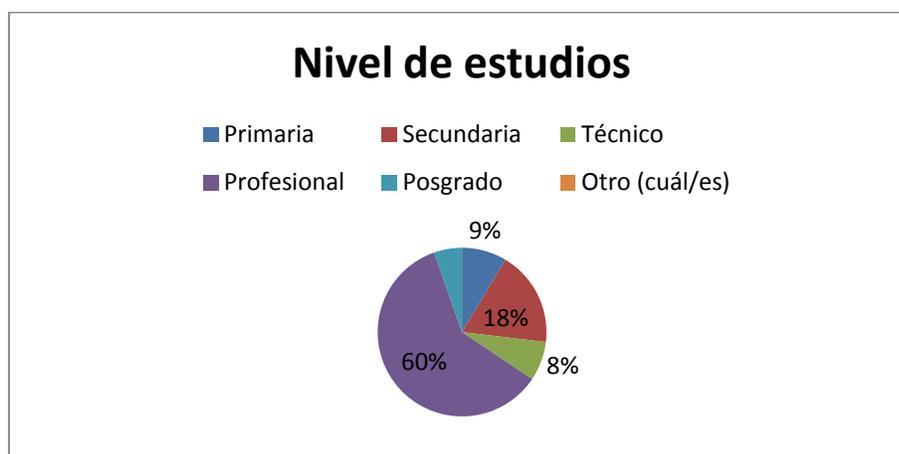
## Nivel de estudios:

Tabla N°.25.- Nivel de estudios

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Primaria	8	9%
Secundaria	17	18%
Técnico	7	8%
Profesional	56	60%
Posgrado	5	5%
Otro (cuál/es)	0	0%
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Madelyn Paillacho.

Gráfico N°.18.- Nivel de estudios



Elaborado por: Madelyn Paillacho.

## Interpretación de Resultados

El 56% de los encuestados se ve representado por los servidores públicos tanto administrativos como operativos quienes indican un alto índice de formación profesional a ellos se suma el 5% de personal que ha alcanzado un título de posgrado y el 8% quienes son técnico. El personal de mantenimiento en un 9% posee instrucción primaria y el 17% secundaria.

## a) Identidad Organizacional

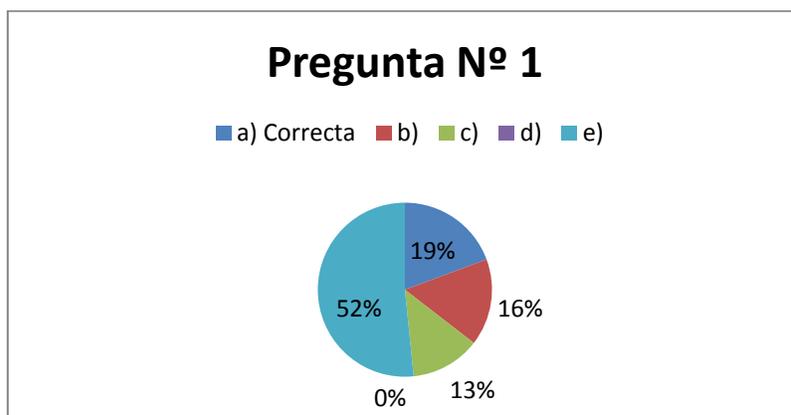
**Pregunta N°1: Identifique la misión de la institución:**

**Tabla N°.26.- Pregunta N°1**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
a)	18	19%
b)	15	16%
c)	12	13%
d)	0	0%
e)	48	52%
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

**Gráfico N°.19.- Pregunta N° 1**



**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

## **Interpretación de Resultados**

Solo el 19% de los encuestados selecciona la respuesta correcta mientras que el personal restante se identifica con la opción b) y c) que es una misión errada a la de su institución y el 52% del personal afirma no saberla.

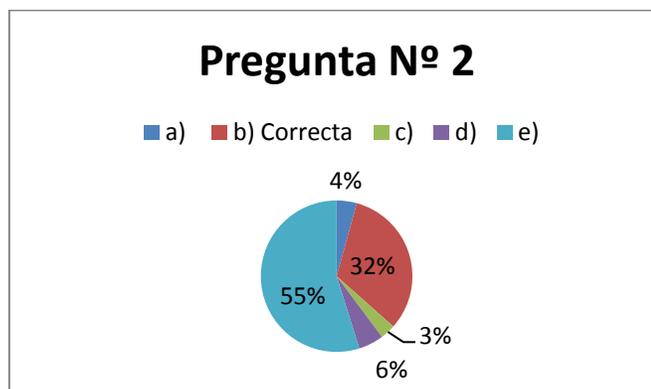
**Pregunta N°2: Identifique la visión de la Institución:**

**Tabla N°.27.- Pregunta N° 2**

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
a)	4	4%
b)	30	32%
c)	3	3%
d)	5	6%
e)	51	55%
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

**Gráfico N°.20.- Pregunta N°2**



**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

**Interpretación de Resultados**

La visión de la empresa es identificada correctamente por el 32% de los encuestados, el 13% selecciona opciones incorrectas y el 55% de los encuestados indican no conocer la visión empresarial. Los resultados expuestos indican una falta de identificación de los encuestados con la visión empresarial, es decir, no posee un fin común de sus metas personales con las institucionales.

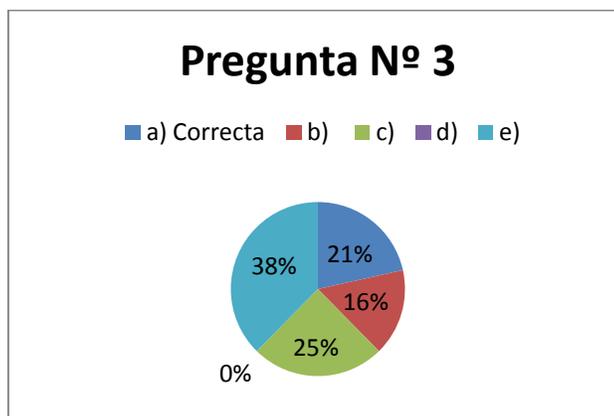
**Pregunta N°3: Identifique de entre estos grupos los valores que proclama la EPTCMM.**

**Tabla N°.28.- Pregunta N° 3**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
a)	20	21%
b)	15	16%
c)	23	25%
d)	0	0%
e)	35	38%
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

**Gráfico N°.21.- Pregunta N° 3**



**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

### **Interpretación de Resultados**

Los valores institucionales son correctamente seleccionados por 21% del total de los encuestados, el 41% de los encuestados seleccionan opciones incorrectas y el 38% indica no conocer los valores corporativos de la entidad.

Estos resultados son consecuentes de las preguntas anteriores, ya que los encuestados en una gran mayoría carece de conocimientos acerca de la institución a la cual pertenecen.

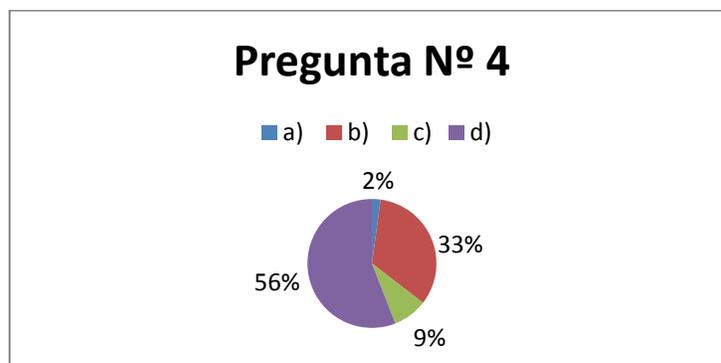
**Pregunta N°4: ¿Conoce usted el “Manual de actividades de Comunicación y servicio al cliente de la EPTCMM”?**

**Tabla N°.29.- Pregunta N° 4**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
a) Totalmente	2	2%
b) Parcialmente	31	33%
c) Poco	8	9%
d) Nada	52	56%
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

**Gráfico N°.22.- Pregunta N° 4**



**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

### **Interpretación de Resultados**

El 33% de los encuestados indica conocer el manual mencionado parcialmente, un 2% afirma conocerlo totalmente mientras que un 9% dice conocer poco del documento, y el 56% indica no conocer nada.

Son preocupantes los datos obtenidos hasta el momento, ya que se identifica claramente la falta de comunicación y de difusión de este tipo de documentos que son entes reguladores de comportamiento dentro de una organización.

**b) Imagen Interna**

**Pregunta N°5: A su juicio, ¿Hacia dónde se orienta la EPTCMM con mayor énfasis?**

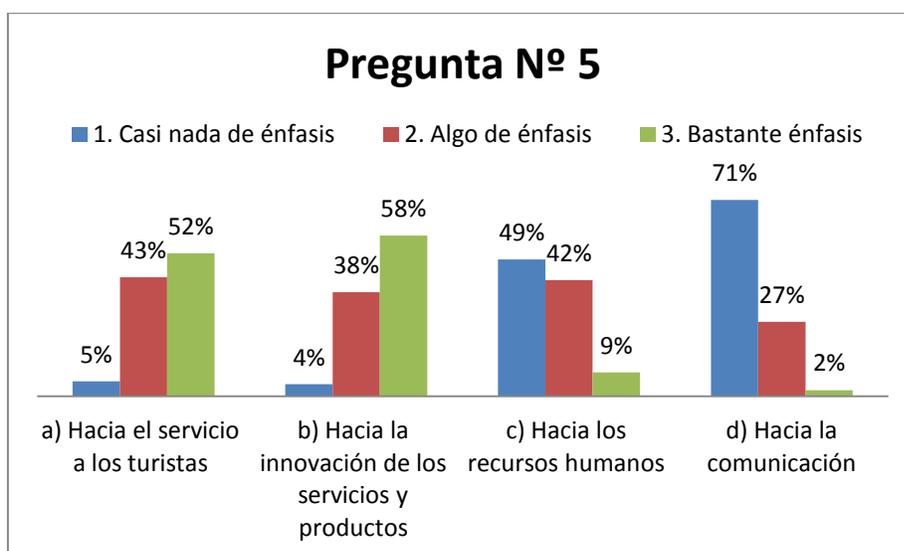
**Donde: 1= Casi Nada de énfasis 2= Algo de énfasis 3= Bastante énfasis**

**Tabla N°.30.- Pregunta N° 5**

Alternativas	Frecuencias						Total	Porcentajes
	1	%	2	%	3	%		
a) Hacia el servicio a los turistas	5	5%	40	43%	48	52%	93	100%
b) Hacia la innovación de los servicios y productos	4	4%	35	38%	54	58%	93	100%
c) Hacia los recursos humanos	46	49%	39	42%	8	9%	93	100%
d) Hacia la comunicación	66	71%	25	27%	2	2%	93	100%

**Elaborado por: Madelyn Paillacho.**

**Gráfico N°.23.- Pregunta N° 5**



**Elaborado por: Madelyn Paillacho.**

## **Interpretación de Resultados**

Del total de los encuestados el 52% indica que la empresa presta bastante interés hacia el servicio al cliente mientras que el 43% indica que algo y el 5% señalan que casi nada. Por otro lado, el 58% de los encuestados indican que la empresa presta bastante énfasis a la innovación de los servicios y productos, el 38% indica que da algo de énfasis y el 4% manifiesta que casi nada de énfasis. Hacia los recursos humanos el 49% de los encuestados indica que la EPTCMM presta casi nada de énfasis, el 42% indica que algo y el 9% señala que bastante. Por último, del total de los encuestados el 71% indica que la empresa presta casi nada de gestión por la comunicación dentro de la empresa, el 27% indica que algo y el 2% señala que bastante.

Los datos obtenidos revelan que para percepción de los encuestados la EPTCMM presta bastante énfasis por el servicio al turista y hacia la innovación de los servicios y productos de la empresa; es decir, poseen una buena imagen de la gestión de la empresa para con sus públicos externos. Por otro lado, los encuestados indican que la gestión de la entidad por los recursos humanos y la comunicación dentro de la empresa es casi nula. Este dato concuerda con la situación comunicacional mencionada en el capítulo anterior, en cuanto a comunicación, pues su gestión se ha potencializado hacia lo externo debilitando la percepción de gestión de la empresa por el personal interno.

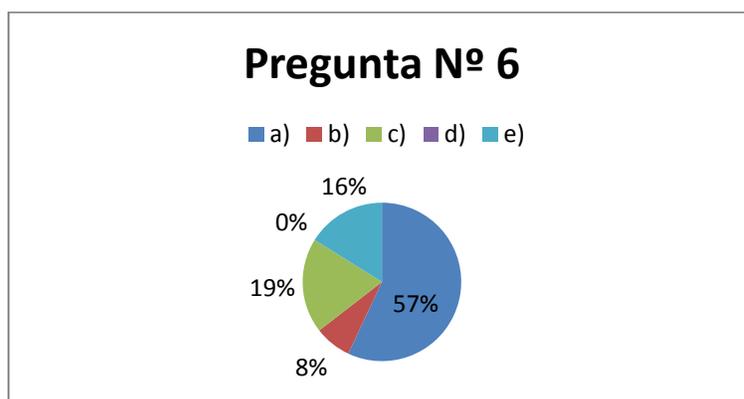
**Pregunta N°6: Señale ¿Cómo percibe a la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo?**

**Tabla N°.31.- Pregunta N° 6**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
a)	53	57%
b)	7	8%
c)	18	19%
d)	0	0%
e)	15	16%
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

**Gráfico N°.24.- Pregunta N° 6**



**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

**Interpretación de Resultados**

El 57% de los encuestados indica la opción a), el 8% se identificó con la opción b), el 19% indica la opción c), el 16% señala no poseer ninguna percepción de la empresa y ninguno de los encuestados indica estar en desacuerdo con las opciones.

Es una gran mayoría la que identifica a la empresa como un lugar único debido a sus acontecimientos históricos, evidenciando la necesidad de reforzar su sentido de pertenencia.

**c) Comunicación Interna**

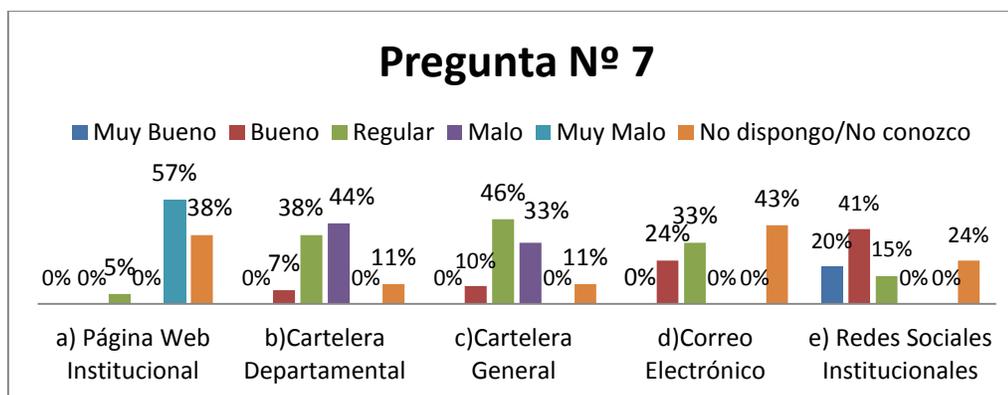
**Pregunta N°7: ¿Cómo calificaría a las herramientas de comunicación internas utilizadas en la empresa?**

**Tabla N°.32.- Pregunta N° 7**

Alternativas	Frecuencias												Total	Porcentajes
	M/B	%	B	%	R	%	M	%	M/M	%	N/N	%		
a) Página Web	0	0%	0	0%	5	5%	0	%	53	57%	35	38%	93	100%
b)Cartelera Departamental	0	0%	7	7%	35	38%	41	44%	0	0%	10	11%	93	100%
c)Cartelera General	0	0%	9	10%	43	46%	31	33%	0	0%	10	11%	93	100%
d)Correo Electrónico	0	0%	22	24%	31	33%	0	0%	0	0%	40	43%	93	100%
e) Redes Sociales Institucionales	19	20%	38	41%	14	15%	0	0%	0	0%	22	24%	93	100%

**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

**Gráfico N°.25.- Pregunta N° 7**



**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

## **Interpretación de Resultados**

Un 57% de los encuestados califica a la página web como Muy Mala en su gestión, por otro lado el 38% indica no conocerla o no tener acceso a la misma, y el 5% la califica como regular. En cuanto a la cartelera departamental el 44% de los encuestados indica que la herramienta es mala un 38% señala que es regular, un 7% únicamente dice que su gestión es buena, y un 11% afirma no conocerla o no disponer de la misma. La cartelera general recibe una calificación del 10% de los encuestados como buena, el 46% señala que su gestión es regular, el 33% indica que es mala y el 11% señala no conocerla o no disponer de la misma. El correo electrónico es calificado por el 33% de los encuestados como regular, el 24% dice que es bueno, y el 43% señalo no poseer correo. En cuanto a las redes sociales reciben una calificación de bueno por parte de 41% de los encuestados, un 20% otorga la calificación de muy bueno, el 15% señala que su gestión es regular, y el 24% afirma no conocerlas o no disponer de la misma.

La página web institucional se encuentra en desuso, de ahí que los encuestados valoren a esta herramienta con una calificación muy mala. La calificación de las carteleras departamentales se encuentra entre regular y malo lo que indica un déficit de gestión sobre esta herramienta, a ellas se suma la cartelera general en donde se observa que su gestión es valorada como regular. Sin embargo su calificación es superior a las carteleras departamentales concluyendo que su gestión es con más énfasis en esta cartelera y, 11% afirma no disponer de estas carteleras, este porcentaje responde a los guardias de seguridad, excluyéndolos no solo de la cartelera general sino la no gestión de una cartelera para su departamento.

El correo electrónico recibe la calificación entre bueno y regular, sin embargo un alto porcentaje indica no disponer o no conocer de un correo. Este porcentaje es personificado por el personal de mantenimiento, seguridad y facilitadores antes conocidos como guías turísticas.

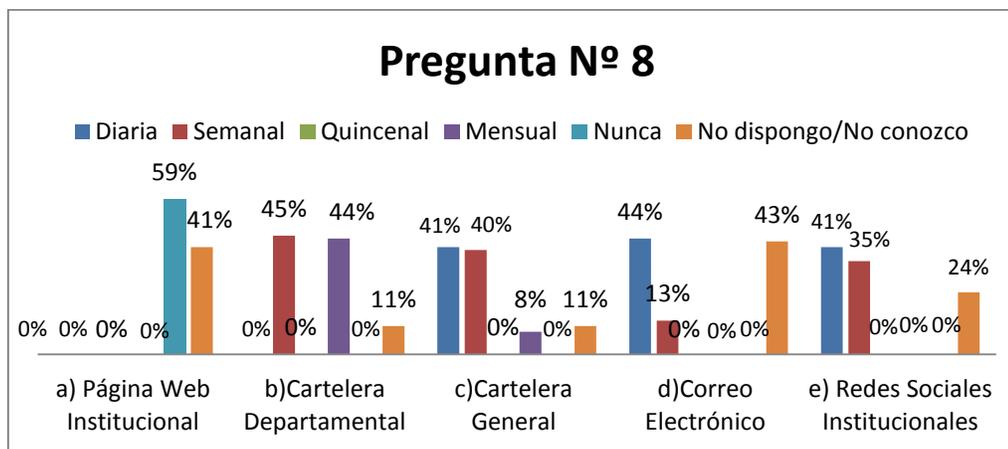
**Pregunta N°8: Señale la frecuencia con la que utiliza las siguientes herramientas comunicacionales:**

**Tabla N°.33.- Pregunta N° 8**

Alternativas	Frecuencias												Total	Porcentajes
	D	%	S	%	Q	%	M	%	N	%	N/N	%		
a) Página Web	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	55	59%	38	41%	93	100%
b)Cartelera Departamental	0	0%	42	45%	0	0%	41	44%	0	0%	10	11%	93	100%
c)Cartelera General	38	41%	37	40%	0	0%	8	8%	0	0%	10	11%	93	100%
d)Correo Electrónico	41	44%	12	13%	0	0%	0	0%	0	0%	40	43%	93	100%
e) Redes Sociales Institucionales	38	41%	33	35%	0	0%	0	0%	0	0%	22	24%	93	100%

**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

**Gráfico N°.26.- Pregunta N° 8**



**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

## **Interpretación de Resultados**

El 59% de los encuestados indica que la página web no la utilizan nunca, el 41% dice no conocerla o no disponer de uso. La cartelera departamental indica ser usada con frecuencia semanalmente por el 45% de los encuestados y mensualmente por el 44% mientras que un 11% señala no conocerla o no disponerla. La cartelera general es utilizada con frecuencia diariamente por el 41% de los encuestados y el 40% la usa semanalmente, un 8% indica usarla mensualmente y el 11% señala no conocerla. El correo electrónico es utilizado por el 44% con una frecuencia diaria, el 13% señala usarla semanalmente y el 43% indica no disponer de la herramienta comunicacional. Las redes sociales son visitadas por el 41% de los encuestados con una frecuencia diaria, el 35% señala visitarla semanalmente y el 24% afirma no conocerlas o no disponerlas.

Evidentemente la falta de gestión en la página web de la empresa hace que los públicos encuestados nunca la visiten o no conozcan de la misma. Las carteleras departamentales tienen una buena acogida semanalmente y mensualmente. Sin embargo, en congruencia con la pregunta anterior el personal de seguridad afirma no disponer de una cartelera. La cartelera general recibe un trato diferente al estar ubicada en un centro de acopio parte de los encuestados la utilizan diaria y semanalmente.

La frecuencia de uso del correo electrónico por la mayoría de encuestados es diario de ahí que sea una herramienta de donde se podría sacar provecho para difundir información sin que la misma sea excedente. Sin embargo, el personal restante representado por el personal de seguridad, mantenimiento y facilitadores afirma no poseer de este medio. Las redes sociales continúan prevaleciendo un alto porcentaje pues quienes los conocen afirman visitarlas diariamente o semanalmente.

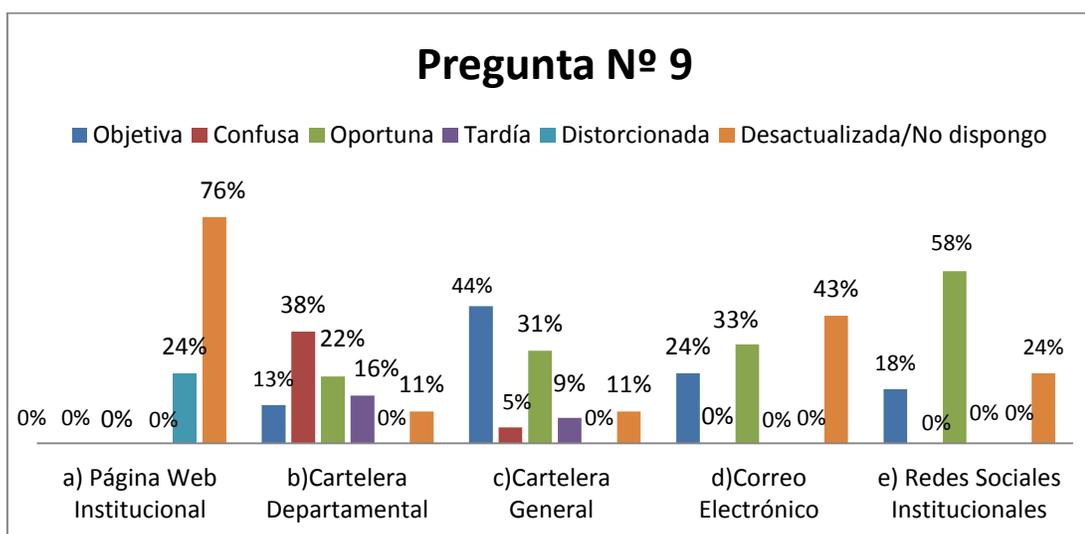
**Pregunta N°9: Evalúe el nivel de eficiencia de la información que recibe mediante las herramientas comunicacionales.**

**Tabla N°.34.- Pregunta N° 9**

Alternativas	Frecuencias												Total	Porcentajes
	O	%	C	%	O	%	T	%	D	%	D/N	%		
a) Página Web	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	22	24%	71	76%	93	100%
b)Cartelera Departamental	12	13%	35	38%	21	22%	15	16%	0	0%	10	11%	93	100%
c)Cartelera General	41	44%	5	5%	29	31%	8	9%	0	0%	10	11%	93	100%
d)Correo Electrónico	22	24%	0	0%	31	33%	0	0%	0	0%	40	43%	93	100%
e) Redes Sociales Institucionales	17	18%	0	0%	54	58%	0	0%	0	0%	22	24%	93	100%

**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

**Gráfico N°.27.- Pregunta N° 9**



**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

## **Interpretación de Resultados**

El 76% de los encuestados afirman que la página web de la institución se encuentra desactualizada y el 24% afirma que la información expuesta esta distorsionada. En cuanto a la cartelera departamental el 38% de los encuestados indica que su información es confusa, el 22% indica que es oportuna, el 16% la califica de tardía, sólo el 13% la califica de objetiva y el 11% indica que la cartelera se encuentra desactualizada o no dispone. En contraste con la cartelera general el 44% la califica de objetiva, el 31% señala que su gestión de información es oportuna y el 9% indica que es tardía. El correo electrónico para el 33% de los encuestados es evaluado como oportuno, un 24% lo califica como oportuno, y el 43% indica no disponer de un correo institucional. Las redes sociales son calificadas por el 58% como oportuno en información, el 18% lo califica como objetivo y el 24% afirma no disponerlo.

Las herramientas comunicacionales mejor evaluadas son: la cartelera general, el correo y las redes sociales institucionales. Sin embargo, las dos primeras no son disponibles para el personal de seguridad y por otro lado el correo institucional no posee el personal de mantenimiento, seguridad y facilitadores. Las redes sociales continúan en tendencia dentro de la organización, sin embargo se ha considerar que para empleo de ellas se necesita una previa capacitación básica de uso, manejo o en su defecto reforzar conocimientos al respecto.

Las carteleras departamentales indican un índice de gestión muy poco favorable su evaluación radica entre confusa y oportuna, además se recuerda que el personal de seguridad no dispone de la misma de ahí su apreciación. La página web como ya se ha mencionado se encuentra desactualizada de información.

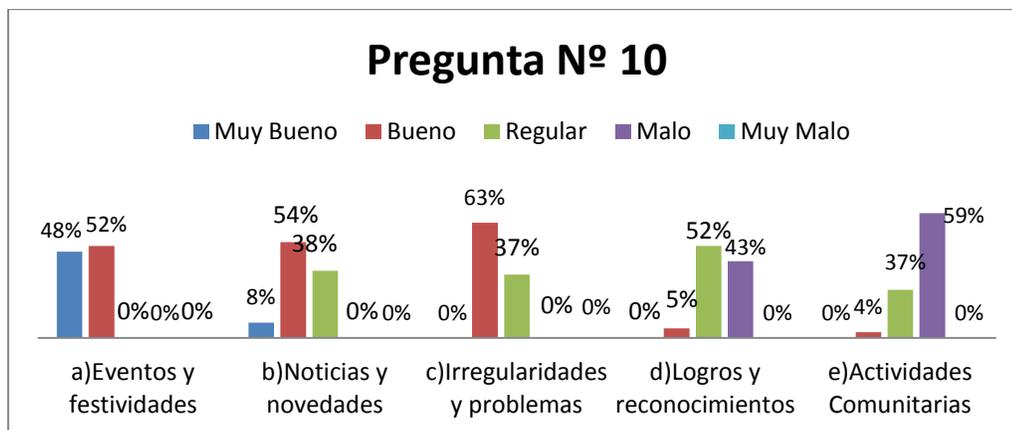
**Pregunta N°10: Valore la difusión que se da en la empresa al momento de transmitir la siguiente información:**

**Tabla N°.35.- Pregunta N° 10**

Alternativas	Frecuencias										Total	Porcentajes
	M/B	%	B	%	R	%	M	%	M/M	%		
a) Eventos y festividades	45	48%	48	52%	0	0%	0	0%	0	0%	93	100%
b) Noticias y novedades	8	8%	50	54%	35	38%	0	0%	0	0%	93	100%
c) Irregularidades y problemas	0	0%	60	63%	33	37%	0	0%	0	0%	93	100%
d) Logros y reconocimientos	0	0%	5	5%	48	52%	40	43%	0	0%	93	100%
e) Actividades Comunitarias	0	0%	3	4%	25	37%	65	59%	0	0%	93	100%

**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

**Gráfico N°.28.- Pregunta N° 10**



**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

## **Interpretación de Resultados**

El 52% de los encuestados indican que la difusión de eventos y festividades es bueno y el restante un 48% señala que es muy bueno. En cuanto a la difusión de noticias y novedades el 54% menciona que es buena, el 38% indica que es regular y únicamente el 8% afirma que sea muy buena. La difusión de irregularidades y problemas dentro de la empresa son tratadas según el 63% de los encuestados como buena y el 37% lo señala como regular. Por otro lado los logros y reconocimientos son valorados en cuanto a su difusión por el 52% como regular casi a la par del 43% que lo señala como malo y solamente el 5% lo valora como muy bueno. La difusión de actividades comunitarias es evaluada por el 59% como malo, el 37% como regular y únicamente el 4% como bueno.

La difusión de parte de la empresa por comunicar los eventos y festividades a desarrollarse en la empresa tiene una gran acogida pues sus públicos lo perciben entre muy bueno y bueno. Las noticias y novedades de igual manera son valoradas con altos puntajes lo que indica su buena gestión hasta el momento. Las irregularidades y problemas debido a su carácter formal son percibidos entre bueno e irregular.

La gráfica indica que los logros y reconocimientos no se encuentran bien fomentados pues su calificación varía entre regular y malo lo que implica una mala gestión de la empresa por reconocer y valorar las metas departamentales que sin duda contribuyen al alcance de las metas institucionales. En cuanto a las actividades comunitarias realizadas por la empresa su valoración de información es percibida por los públicos en su mayoría como mala, por lo que se vuelve a denotar la falta de comunicación y herramientas que optimicen su función.

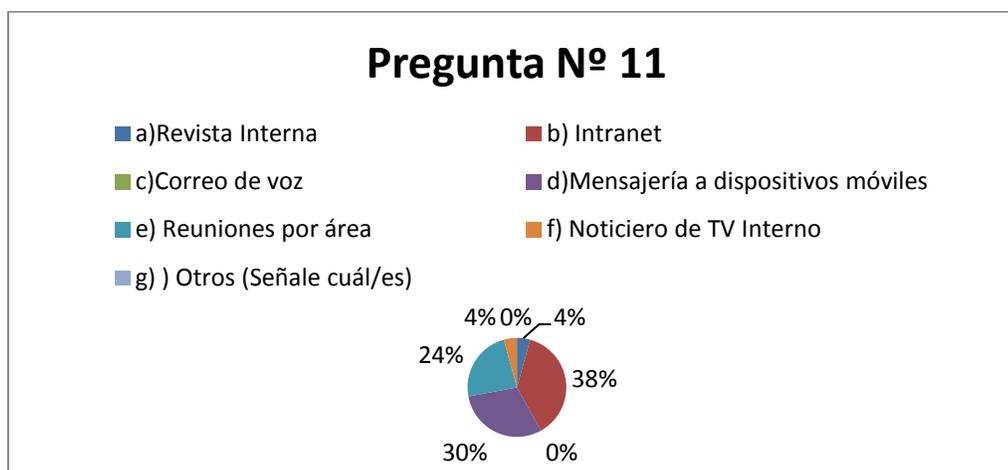
**Pregunta N°11: De las siguientes opciones ¿Por cuál herramienta de comunicación desearía recibir información?**

**Tabla N°.36.- Pregunta N° 11**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
a) Revista Interna	4	4%
b) Intranet	35	38%
c) Correo de voz	0	0%
d) Mensajería móvil	28	30%
e) Reuniones por área	22	24%
f) Noticiero de TV Interno	4	4%
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

**Gráfico N°.29.- Pregunta N° 11**



**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

### **Interpretación de Resultados**

El intranet y mensajes móviles son los más opcionados por el público encuestado con un 38% y 30%, respectivamente. Siguen reuniones por áreas con el 24% y un empate entre revista interna y noticiero de tv interno con el 4%.

**d) Comportamiento Humano y Clima Organizacional**

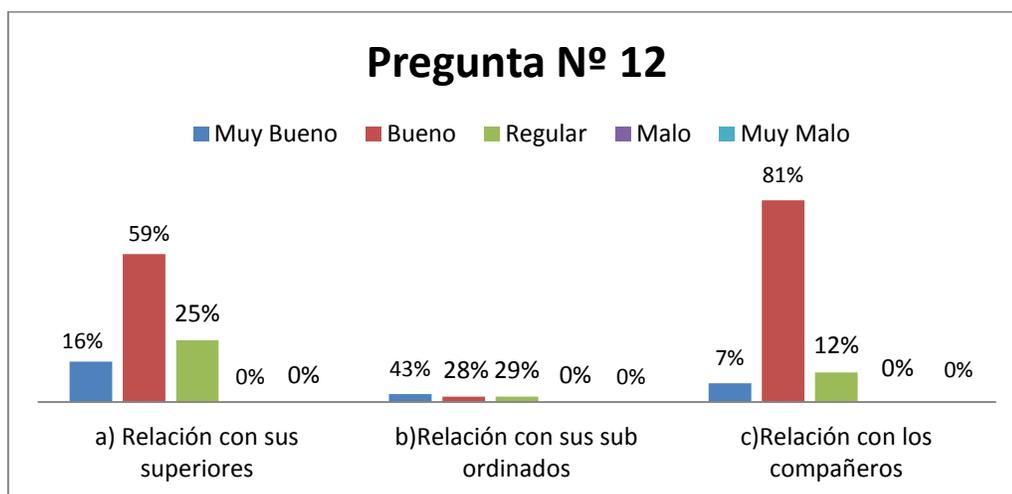
**Pregunta N°12: Califique la relación que usted posee dentro del área con:**

**Tabla N°.37.- Pregunta N° 12**

Alternativas	Frecuencias										Total	Porcentajes
	M/B	%	B	%	R	%	M	%	M/M	%		
a) Relación con sus superiores	15	16%	55	59%	23	25%	0	0%	0	0%	93	100%
b) Relación con sus subordinados	3	43%	2	28%	2	29%	0	0%	0	0%	7	100%
c) Relación con los compañeros	7	7%	75	81%	11	12%	0	0%	0	0%	93	100%

**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

**Gráfico N°.30.- Pregunta N° 12**



**Elaborado por:** Madelyn Paillacho

## **Interpretación de Resultados**

El personal encuestado indica que la relación con sus superiores en un 59% es buena, el 16% señala que es muy buena y el 25% afirma que su relación es regular. De los encuestados 7 personas son quienes tienen a cargo personal, en un 43% indican que su relación es muy buena, el 28% indica que es buena, y el 29% señala que es regular. Por otro lado la relación entre compañeros de la misma área es muy buena en un 7%, buena en un 81% y regular por el 12%.

Los datos estadísticos permiten tener una clara identificación del comportamiento humano y clima organizacional que sostiene la EPTCMM, un gran porcentaje de los encuestados indica que su relación con sus superiores, subordinados como es el caso de alguno y con sus compañeros de área oscila ente muy bueno y bueno, por lo tanto se deduce que las relaciones laborales son óptimas para que cada uno de los públicos encuestados puedan desarrollar sus actividades laborales con un margen bajo de inconformidad. Sin embargo, algunos encuestados señalan que la relación con sus superiores es regular, por lo que se deberá afianzar y reforzar las relaciones laborales entre los mismos.

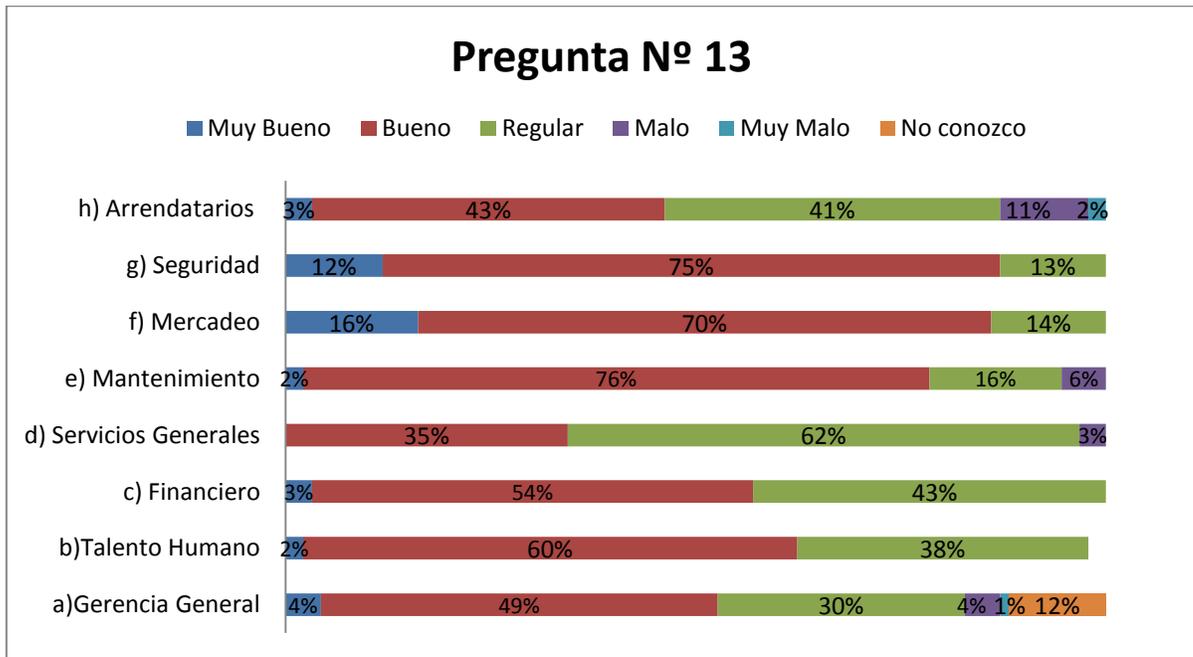
**Pregunta N°13: Califique la relación que usted posee con las siguientes áreas/ personal:**

**Tabla N°.38.- Pregunta N° 13**

Alternativas	Frecuencias												Total	Porcentajes
	M/B	%	B	%	R	%	M	%	M/M	%	N/C	%		
a)Gerencia General	4	4%	45	49%	28	30%	4	4%	1	1%	11	12%	93	100%
b)Talento Humano	2	2%	56	60%	35	38%	0	0%	0	0%	0	0%	93	100%
c) Financiero	3	3%	50	54%	40	43%	0	0%	0	0%	0	0%	93	100%
d) Servicios Generales	0	0%	32	35%	58	62%	3	3%	0	0%	0	0%	93	100%
e) Mantenimiento	2	2%	71	76%	15	16%	5	6%	0	0%	0	0%	93	100%
f) Mercadeo	15	16%	65	70%	13	14%	0	0%	0	0%	0	0%	93	100%
g) Seguridad	11	12%	70	75%	12	13%	0	0%	0	0%	0	0%	93	100%
h) Arrendatarios	3	3%	40	43%	38	41%	10	11%	2	2%	0	0%	93	100%

**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

**Gráfico N°.31.- Pregunta N° 13**



**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

### Interpretación de Resultados

El 49% de los encuestados manifiesta llevar una buena relación con Gerencia General, el 4% únicamente indica muy buena, el 30% señala regular, el 4% mala, el 1% muy mala, y el 12% señala no conocerla. Con el área de Talento Humano el 60% de los encuestados afirma llevarse bien, el 2% muy bien, y el 38% regular. En cuanto al área Financiera el 54% indica llevarse bien, el 3% muy bien, y el 43% regular. Con Servicios General el 35% indica llevar una relación buena, el 62% manifiesta que es regular, y el 3% indica que es mala. Con el Personal de mantenimiento el 76% de los encuestados afirma que su relación es buena, el 16% regular y el 6% muy mala. Con coordinación de Mercadeo el 70% señala llevarse bien, el 16% afirma muy buena relación y el 14% regular. Con el Personal de Seguridad el 75% afirma tener una buena relación con los mismos, el 12% muy buena, y el 13% dice se regular. Con los arrendatarios entre el 43% y 41% indica poseer una relación entre buena y regular, respectivamente, el 11% indica que es malo y el 2% señala que es muy malo.

La pregunta anterior realiza una micro perspectiva de las relaciones entre el público de estudio en el área a la cual pertenece, la presente pregunta por el contrario analiza la afinidad laborar entre todas sus áreas. Las áreas con mayor índice de poca afinidad están marcadas por Gerencia General y los Arrendatarios, esta información denota la poca cercanía del público encuestado con estas áreas. Por un lado, se encuentra la cabeza y el ente rector de toda una organización quien para apreciación de cierto público no es visible, y por otro lado están los arrendatarios, sin bien es cierto su incidencia en la empresa es mixta semi interna, los encuestados afirman no poseer buenas relaciones con los mismos, por lo que urge la integración de todos estos públicos de esta manera se logrará reforzar su valor y pertenencia institucional.

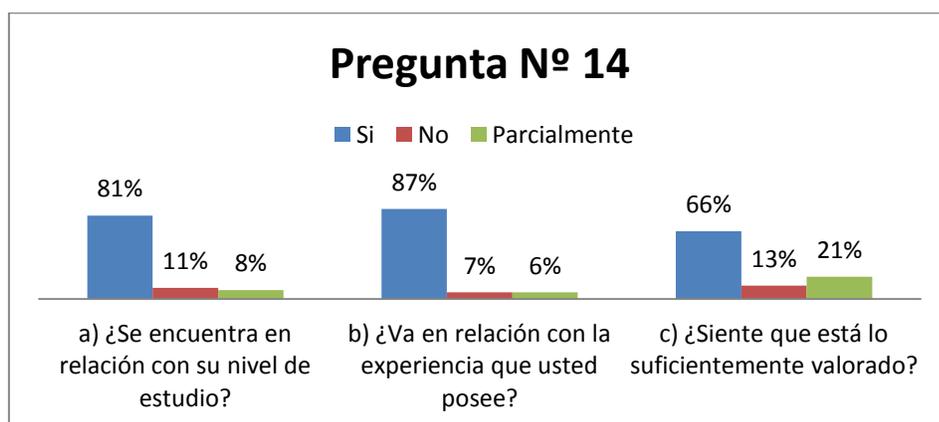
**Pregunta N°14: Su puesto en la empresa:**

**Tabla N°.39.- Pregunta N° 14**

Alternativas	Frecuencias						Total	Porcentajes
	SI	%	NO	%	P	%		
a) ¿Se encuentra en relación con su nivel de estudio?	75	81%	10	11%	8	8%	93	100%
b) ¿Va en relación con la experiencia que usted posee?	81	87%	6	7%	6	6%	93	100%
c) ¿Siente que está lo suficientemente valorado?	61	66%	12	13%	20	21%	93	100%

**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

**Gráfico N°.32.- Pregunta N° 14**



**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

## **Interpretación de Resultados**

En cuanto a la pregunta a) el 81% afirma que si, y el 8% señala que parcialmente. La pregunta b) el 87% indica que si, y el 6% únicamente señala que parcialmente. La pregunta c) el 66% afirma que si, y el 21% señala que parcialmente.

Un gran porcentaje del público encuestado indica estar satisfecho con su cargo actual ya que se encuentra en relación con su nivel de estudio y experiencia. Sin embargo, perciben que no es lo suficiente mente valorado, determinando así la mediana gestión en reconocimientos a las metas alcanzadas para el público encuestado.

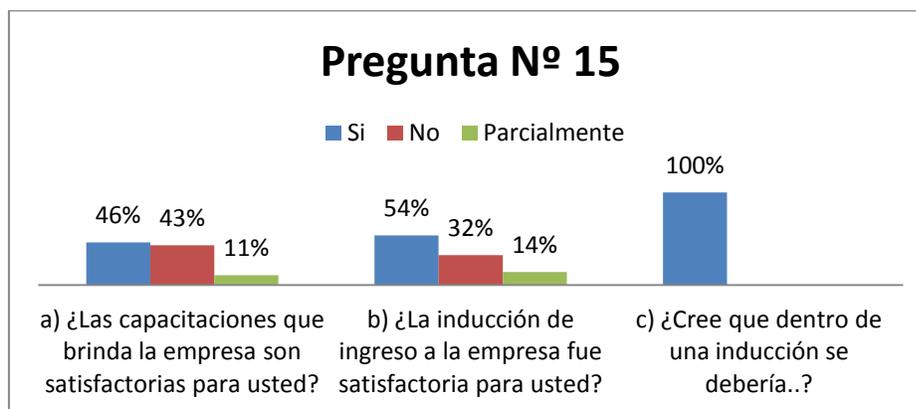
## Pregunta N°15: Capacitaciones e Inducciones

**Tabla N°.40.- Pregunta N° 15**

Alternativas	Frecuencias						Total	Porcentajes
	SI	%	NO	%	N/ H	%		
a)	43	46%	40	43%	10	11%	93	100%
b)	50	54%	30	32%	13	14%	93	100%
c)	93	%	0	0%	0	0%	93	100%

**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

**Gráfico N°.33.- Pregunta N° 15**



**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

### Interpretación de Resultados

La opción a) es evaluada en un 46% como satisfactoria el 43% seleccionan que no y el 11% afirma no haber recibido capacitaciones. En cuanto a la opción b) un 54% afirma haber sido buena su inducción, el 32% señala no haber sido satisfactoria y el 14% menciona no haber recibido inducción.

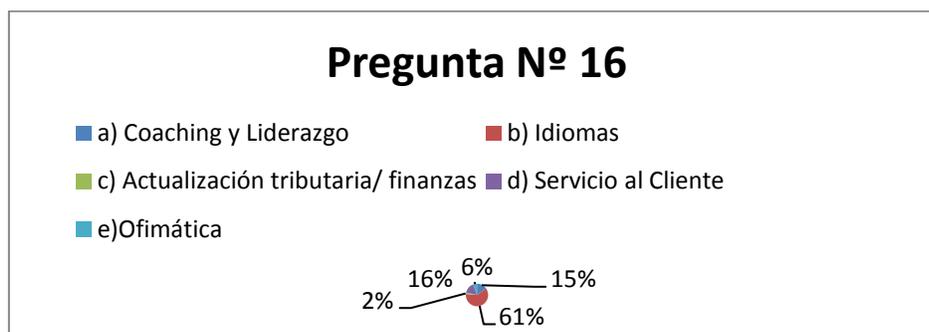
**Pregunta N°16: ¿En qué áreas o temas le gustaría capacitarse en el futuro?**

**Tabla N°.41.- Pregunta N° 16**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
a) Coaching y Liderazgo	14	15%
b) Idiomas	57	61%
c) Actualización tributaria/ finanzas	2	2%
d) Servicio al Cliente	15	16%
e)Ofimática	5	6%
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

**Gráfico N°.34.- Pregunta N° 16**



**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

**Interpretación de Resultados**

El 15% respondió la opción a), el 61% señaló la opción b), el 2% señaló la opción c), el 16% indicó la opción d), y el 6% indicó la opción e). Del análisis de los datos obtenidos se puede determinar que la gestión de brindar capacitaciones en idiomas aumentaría el grado de satisfacción de los encuestados. Por otro lado, existe un empate entre Coaching y Liderazgo y servicio al cliente, quienes también tendrían una alta acogida

**Pregunta N°17: De acuerdo a los aspectos analizados ¿Hacia dónde debería orientarse la empresa con énfasis para mejorar su clima laboral?**

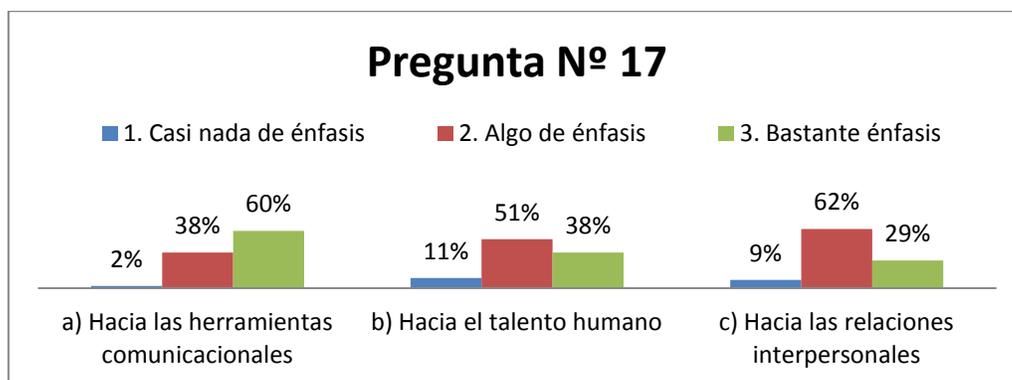
**Donde: 1= Casi Nada de énfasis 2= Algo de énfasis 3= Bastante énfasis**

**Tabla N°.42.- Pregunta N° 17**

Alternativas	Frecuencias						Total	Porcentajes
	1	%	2	%	3	%		
a) Hacia las herramientas comunicacionales	2	2%	35	38%	56	60%	93	100%
b) Hacia el talento humano	10	11%	48	51%	35	38%	93	100%
c) Hacia las relaciones interpersonales	8	9%	58	62%	27	29%	93	100%

**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

**Gráfico N°.35.- Pregunta N° 17**



**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

## **Interpretación de Resultados**

Para mejorar el clima laboral el 60% de los encuestados señala que la empresa debería prestar mayor énfasis hacia la opción a), el 51% indica que la gestión de la empresa debería direccionarse en algo de énfasis por la opción b), y el 62% manifiesta su interés por afianzar en algo las relaciones interpersonales. En este sentido se puede observar que urge potencializar y aplicar nuevas herramientas comunicacionales de esta manera se logrará mejorar su clima laboral acompañado de la gestión por el personal y su integración.

### 3.2.2. Encuesta realizada a los representantes de los locales comerciales de la EPTCMM

#### Datos Generales:

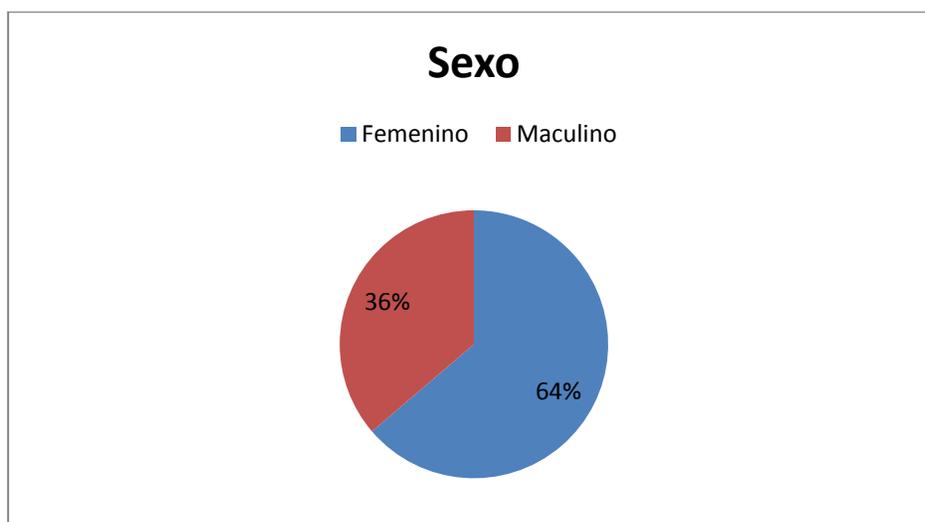
#### Sexo:

Tabla N°.43.- Sexo

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Femenino	58	64%
Masculino	33	36%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Madelyn Paillacho.

Gráfico N°.36.- Sexo



Elaborado por: Madelyn Paillacho.

#### Interpretación de Resultados

Los representantes (arrendatarios) escogidos por cada local comercial de la EPTCMM de acuerdo al variable tiempo, corresponden a:

- 64% género femenino
- 36% género masculino
- Lo que se considera una población mixta.

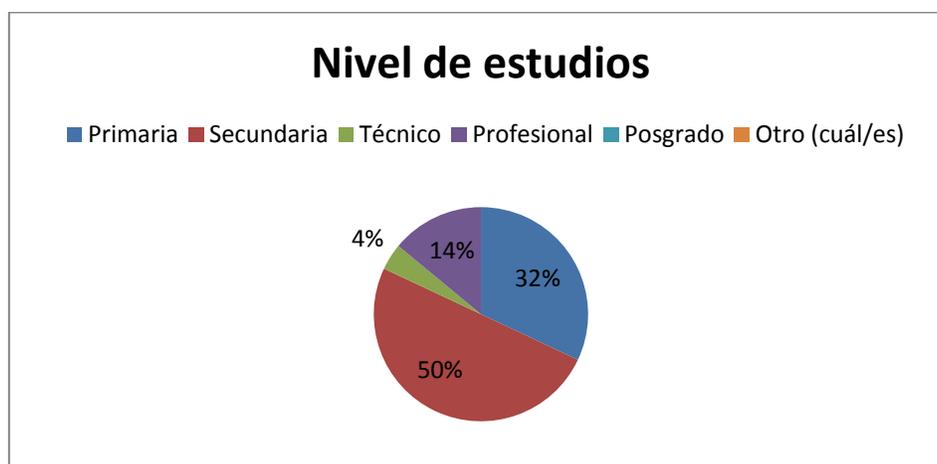
## Nivel de estudios:

Tabla N°.44.- Nivel de estudios

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Primaria	16	32%
Secundaria	25	50%
Técnico	2	4%
Profesional	7	14%
Posgrado	0	0%
Otro (cuál/es)	0	0%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Madelyn Paillacho.

Gráfico N°.37.- Nivel de estudios



Elaborado por: Madelyn Paillacho.

## Interpretación de Resultados

Se conoció el nivel de estudios de los representantes por local de la EPTCMM. El 50% del total de encuestados tiene instrucción secundaria, el 32% tiene un nivel de instrucción primaria, mientras que el 14% tiene instrucción profesional, el 4% tiene un nivel de instrucción técnica y ninguno de los encuestados ha realizado un posgrado o indica otro nivel de estudios.

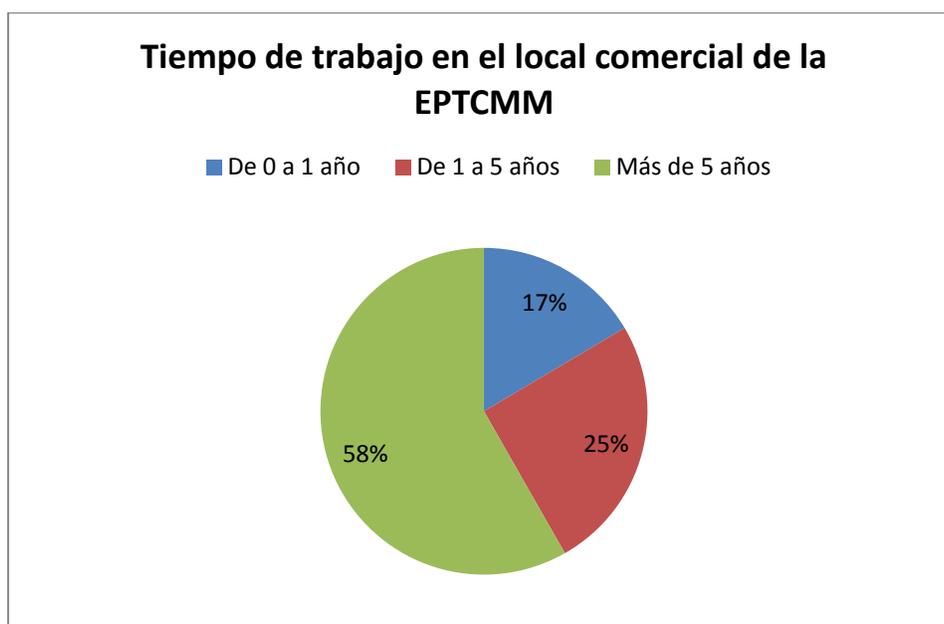
## Tiempo de trabajo en el local comercial de la EPTCMM:

Tabla N°.45.- Tiempo

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
De 0 a 1 año	15	17%
De 1 a 5 años	23	25%
Más de 5 años	53	58%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Madelyn Paillacho.

Gráfico N°.38.- Tiempo



Elaborado por: Madelyn Paillacho.

### Interpretación de Resultados

El 58 %, se ve representado por los trabajadores que han estado por más de cinco años laborando en los locales comerciales de la EPTCMM, el 25% señala que han trabajado en el local de 1 a 5 años, y el 17% de los encuestados han realizado sus actividades comerciales por el tiempo de 0 a 1 año.

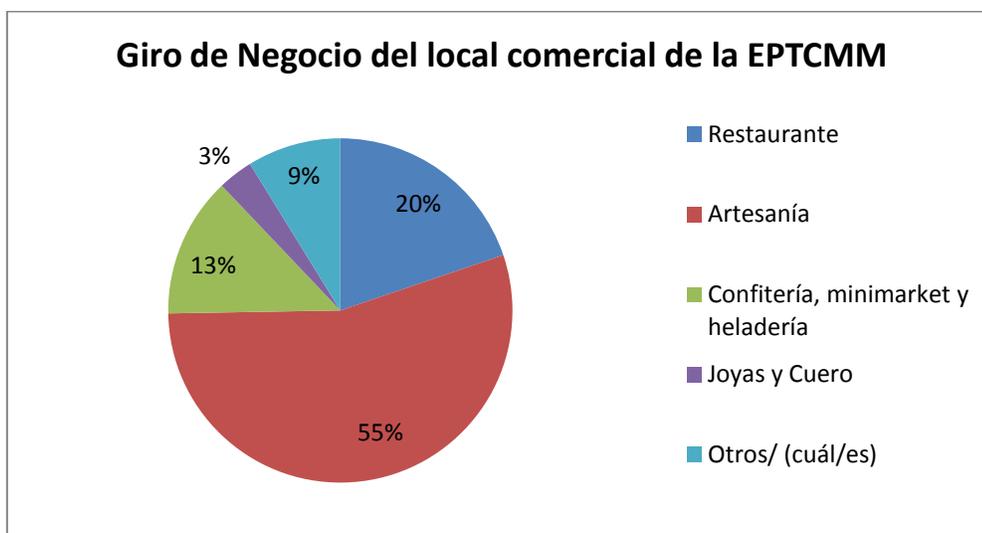
## Giro de negocio del local:

**Tabla N°.46.- Giro de negocio**

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Restaurante	18	20%
Artesanías	50	55%
Confitería, minimarket y heladería	12	13%
Joyas y Cuero	3	3%
Otros/ (cuál/es)	8	9%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Madelyn Paillacho.

**Gráfico N°.39.- Giro de negocio**



## Interpretación de Resultados

El 55% de los encuestados indican que el local se debe al giro de negocio de artesanías, seguido del 20% que representa a los restaurantes, el 13% corresponde a los locales de confitería, minimarket y heladería, el 9% se debe a otros giros de negocios no especificados dentro de la encuesta como: galerías de arte, agencia de turismo, música, novedades infantiles, chocolates, y el 3% corresponde al giro del negocio de joyas y cuero.

### a) Identidad Organizacional

**Pregunta N°1: ¿Conoce usted el “Reglamento interno de arrendatarios de la EPTCMM”?**

**Tabla N°.47.- Pregunta N°1**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
Si	50	55%
No	41	45%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

**Gráfico N°.40.- Pregunta N°1**



**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

### **Interpretación de Resultados**

Del total de los encuestados el 55% respondió afirmativamente y el 45% lo hizo negativamente.

Un poco más de la mitad de los representantes de los locales comerciales seleccionados para la encuesta aseguran tener conocimiento del “Reglamento Interno de arrendatarios de la EPTCMM”; sin embargo, la cantidad restante que es un poco menos de la mitad dice no tener conocimiento del mismo. Pese a que algunos de los encuestados no son arrendatarios propios sino trabajadores el documento en general posee información valiosa que debería saber tanto el empleador como el empleado, por lo que hay que trabajar con este 45% que aún desconoce dicho documento.

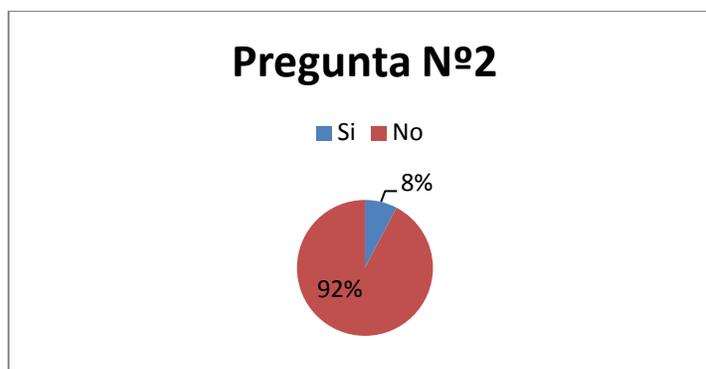
## Pregunta N°2: ¿Conoce usted la Misión, visión y valores corporativos de la EPTCMM?

**Tabla N°.48.- Pregunta N°2**

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	7	8%
No	84	92%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

**Gráfico N°.41.- Pregunta N°2**



**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

### Interpretación de Resultados

El 8% de las personas encuestadas respondió afirmativamente mientras que el 92% respondió en forma negativa.

Son casi nulos los representantes por local comercial de la EPTCMM que afirma conocer misión, visión y valores corporativos de la entidad. Pese a que no pertenecen de forma directa a la empresa los arrendatarios vienen hacer el target estratégico con quienes tienen interacción primera los turistas; de ahí la necesidad de fomentar en los mismos ese valor agregado que son y representan para la institución; es decir, correlacionar la misión, la visión y valores corporativos propios de la empresa con las metas y propósitos de este grupo, entendiendo que el trabajo debe ser en conjunto para el cumplimiento de objetivos.

## b) Imagen Interna

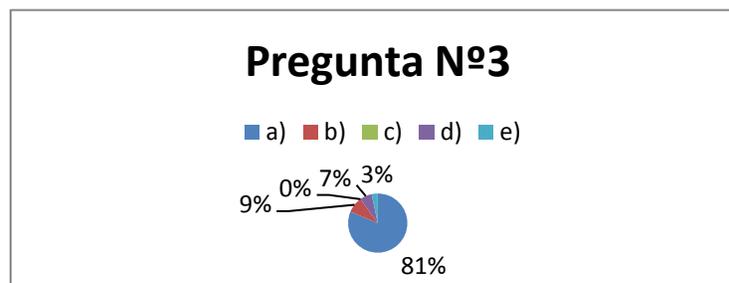
**Pregunta N°3: Señale ¿Cómo percibe a la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo?**

**Tabla N°.49.- Pregunta N°3**

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
a)	74	81%
b)	8	9%
c)	0	0%
d)	6	7%
e)	3	3%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

**Gráfico N°.42.- Pregunta N°3**



**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

## Interpretación de Resultados

Del total de los encuestados el 81% señalan la opción a), seguido en un 9% señalan la opción b), ninguno de los encuestados señala la opción c), el 6% indica la opción d), y tan solo el 3% señala la opción e). El público encuestado es consciente de la identidad cultural que representa el complejo turístico. Sin embargo, ninguno de los encuestados percibe que la empresa se preocupe por los arrendatarios lo que pauta una deficiente gestión de comunicación con este público y por ende la imagen colectiva de los arrendatarios sobre la empresa se encuentra distorsionada.

### c) Comunicación Interna

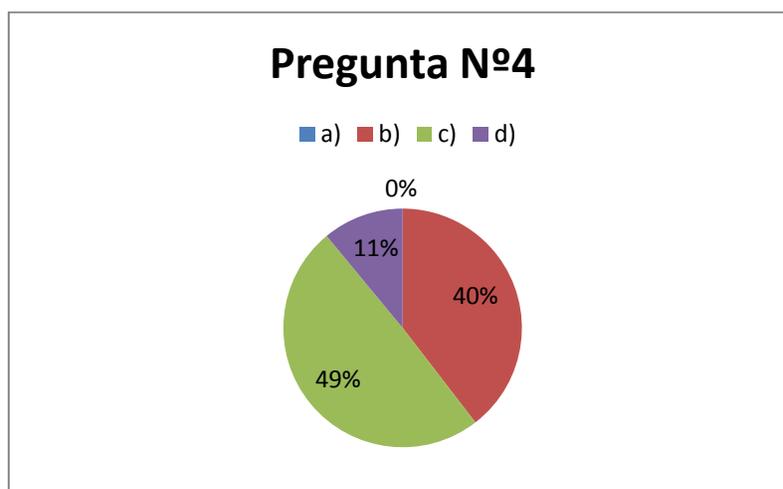
4.- Pregunta N°4: ¿Cómo califica la comunicación interna sostenida entre los arrendatarios de los locales comerciales de la EPTCMM y la entidad?

Tabla N°.50.- Pregunta N°4

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
a)	0	0%
b)	36	40%
c)	45	49%
d)	10	11%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Madelyn Paillacho.

Gráfico N°.43.- Pregunta N°4



Elaborado por: Madelyn Paillacho.

### Interpretación de Resultados

Del total de los encuestados el 49% indica que la comunicación entre la empresa y los arrendatarios es regular. Por otro lado el 40% indica que la comunicación es buena, el 11% considera que la comunicación es deficiente, y ninguno de los encuestados indica que la comunicación sea excelente.

La comunicación entre la empresa y los arrendatarios es considerada por la mayoría de ellos como regular, cabe mencionar que el servidor público encargado de la gestión de arriendos tiene comunicación única y exclusivamente con los arrendatarios más no con el personal que trabaja para los mismos. Además, no existe ninguna herramienta comunicacional oficial para este tipo de público. Pude ser que ciertos arrendatarios comenten algo con sus empleados, sin embargo existe información que no debe ser exclusivamente solo para ellos; es decir, la comunicación debe ser integral; ya que son las personas que pasan ahí, quienes conocen y observan como se maneja internamente la empresa.

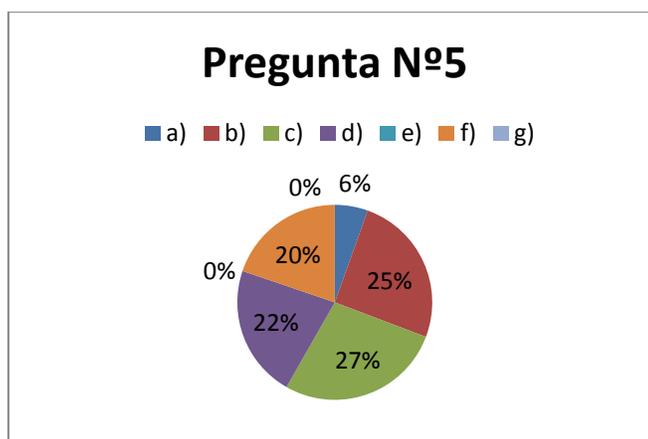
**Pregunta N°5: De las siguientes opciones ¿Por cuál herramienta de comunicación desearía recibir información, eventos y novedades de la EPTCMM?**

**Tabla N°.51.- Pregunta N °5**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
a) Revista Interna	5	6%
b) Pág Web	23	25%
c) Correo electrónico	25	27%
d) Mensajería a dispositivos móviles	20	22%
e) Reuniones	0	0%
f) cartelera	18	20%
g) Otros cuál/es	0	0%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Madelyn Paillacho

**Gráfico N°.44.- Pregunta N°5**



**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

## **Interpretación de Resultados**

La herramienta de comunicación con mayor aceptación es el correo electrónico, con el 27% de arrendatarios que lo indican. Seguido por un espacio propio en la página web institucional que señala el 25% y la mensajería móvil con un 20%. La cartelera también posee un porcentaje considerable con un 18% de personas que la señalan. El resto de herramientas no posee mayor aceptación, ni se da la sugerencia de alguna herramienta más.

El índice del público encuestado, es claro, sería de su gusto recibir información vía correo electrónico, página web institucional y mensajería móvil, lo que indica que los arrendatarios se encuentran en afinidad con herramientas comunicacionales modernas; de ahí que, se puede considerar la apertura al avance tecnológico comunicacional con este tipo de público. Por otro lado, la cartelera sería un buen medio de comunicación siempre y cuando se le sepa manejar, al igual que los demás herramientas comunicacionales.

**d) Comportamiento Humano y Clima Organizacional**

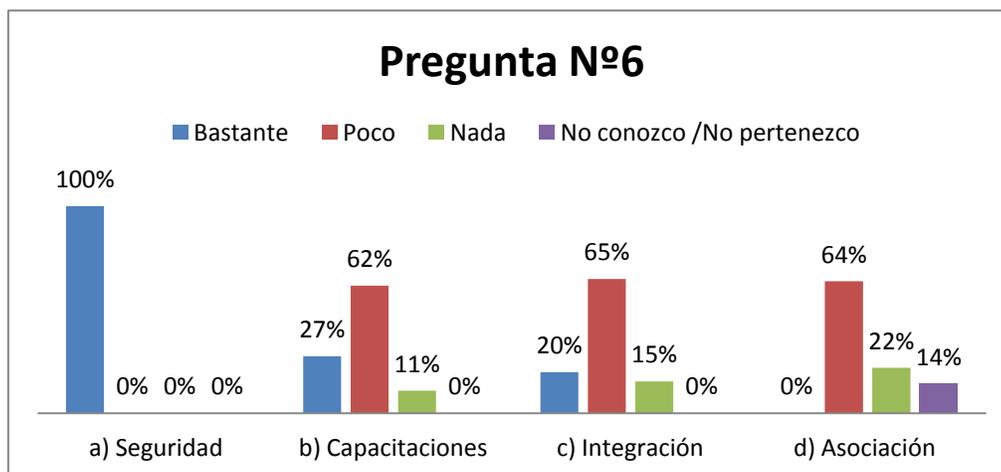
**Pregunta N°6.- De la siguiente lista, evalúe el grado de interés que brinda la empresa a los arrendatarios de los locales comerciales**

**Tabla N°.52.- Pregunta N°6**

Alternativas	Frecuencias								Total	Porcentajes
	B	%	P	%	N	%	N/N	%		
a) Seguridad	91	100%	0	%	0	%	0	0%	91	100%
b) Capacitaciones	25	27%	56	62%	10	11%	0	0%	91	100%
c) Integración a la empresa (reuniones)	18	20%	59	65%	14	15%	0	0%	91	100%
d) Asociación de Arrendatarios EPTCMM	0	0%	58	64%	20	22%	13	14%	91	100%

**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

**Gráfico N°.45.- Pregunta N°6**



**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

## **Interpretación de Resultados**

La totalidad de los encuestados 100% indica que el grado de interés de la empresa por la seguridad de los arrendatarios es bastante, La gran mayoría de encuestados en un 62% indica que el interés por capacitar a los arrendatarios es poco, y por otro lado el 27% señala que la empresa se preocupa bastante por las capacitaciones. En cuanto a la integración un 65 % indica que es poco la interacción que busca la empresa con los arrendatarios y un 64% señala que la asociación recibe poco interés por parte de la empresa, mientras un 14 % dice no conocer o pertenecer a la asociación.

Como se puede observar la EPTCMM a percepción de los arrendatarios presta bastante interés en cuestión de seguridad para los mismos. Uno de los fuertes no es justamente las capacitaciones puesto que un poco más de la mitad de los arrendatarios afirman que el interés de la empresa por gestionar capacitaciones para este público, es poco. Como dato adicional han recibido dos capacitaciones durante los últimos cinco años.

Por otro lado, parte de los arrendatarios han formado una asociación esta es percibida por gran mayoría de ellos como un factor de poco y nada interés para la empresa e incluso un bajo porcentaje de ellos dicen no conocer nada o pertenecer a la asociación.

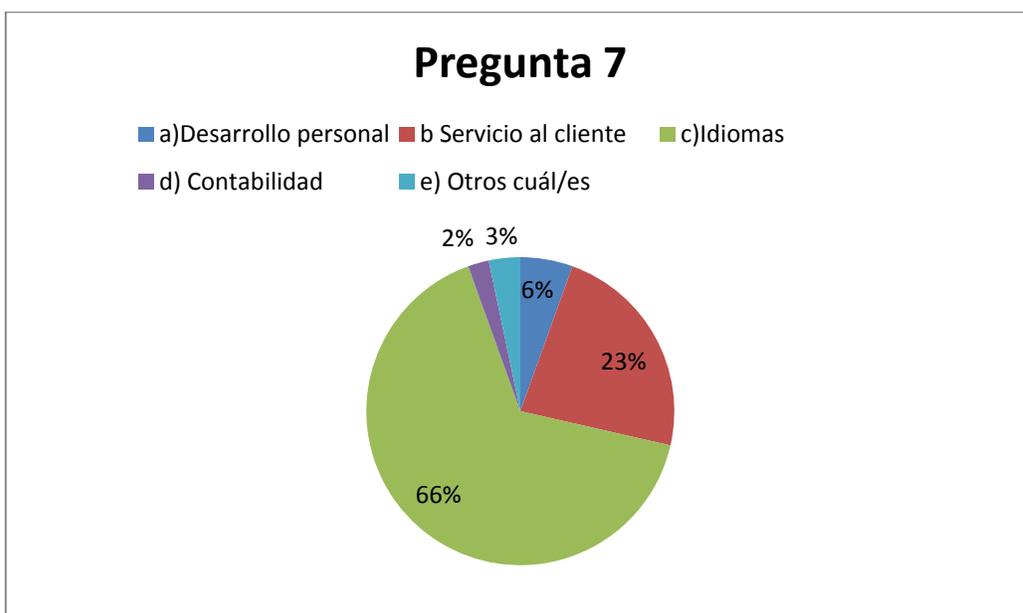
**Pregunta N°7.- ¿En qué áreas o temas le gustaría capacitarse en el futuro?**

**Tabla N°.53.- Pregunta N°7**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
a) Desarrollo personal	5	6%
b) Servicio al cliente	21	23%
c) Idiomas	60	66%
d) Contabilidad	2	2%
e) Otros cuál/es	3	3%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

**Gráfico N°.46.- Pregunta N°7**



**Elaborado por:** Madelyn Paillacho.

## **Interpretación de Resultados**

El 66% de los encuestados le gustaría recibir capacitaciones de idiomas, el 23% de servicio al cliente, el 6% desarrollo personal, el 2% contabilidad, y el 3% de los encuestados señaló que manipulación de alimentos sería otro tipo de capacitación que sería agradable recibir.

Del análisis de los datos obtenidos se puede determinar que el interés de los arrendatarios por recibir capacitaciones en el área de idiomas es mayor que el de servicio al cliente. Por otro lado, durante las encuestas realizadas se obtuvo información adicional, muchos de ellos quisieran que las capacitaciones sean consecuentes y por niveles, además les gustaría que se les entregue certificado que avale su participación a dichos cursos; esto en razón de que las capacitaciones que se han llevado a cabo en la empresa no siempre les han sido otorgado dicho documento.

### **3.2.3. Análisis de Datos Cuantitativos**

Se realizaron dos modelos de encuestas, la primera fue direccionada a los servidores públicos de la empresa y personal de seguridad y la segunda fue canalizada a un representante por local comercial de la EPTCMM. De acuerdo a los hallazgos encontrados se puede recalcar los siguientes puntos, en concordancia con la división de temas en los que se ha enfocado la investigación:

#### **Datos Generales:**

En general existe una mayoritaria presencia del sexo femenino entre los encuestados. Por un lado, la encuesta dirigida a los servidores públicos y personal de seguridad la mayoría prevalece en el sexo femenino, estos datos son semejantes a los de la encuesta dirigida a los representantes por local comercial ya que el porcentaje mayor se ve personificado por este sexo. Los encuestados restantes son de sexo masculino aumentando su porcentaje en los servidores públicos y personal de seguridad.

El nivel de educación de estos dos grupos; indica que, en la primera encuesta los porcentajes de formación académica primaria obedecen al personal de mantenimiento y por otro lado los arrendatarios marcan un porcentaje similar al señalar la misma formación. De acuerdo a los datos proporcionados se descarta algún porcentaje de analfabetismo en la entidad. El nivel secundario se ve representado de igual manera por un porcentaje del personal de mantenimiento, seguridad y arrendatarios. La instrucción profesional ha sido alcanzada por todos los servidores públicos del área administrativa y operativa, y un bajo porcentaje afirma poseer un post grado.

En cuanto al área a la cual pertenecen los administrativos establecen ser una minoría en comparación con el personal operativo quien se encuentra en un porcentaje similar con el personal de mantenimiento, cabe recalcar que los antes mencionados en su conjunto son denominados servidores públicos, y por otro lado el personal de seguridad establece un porcentaje bajo. Demostrando así, que la segmentación de públicos encaja en cada uno de las opciones a escoger por parte del público de interés de estudio.

La variable tiempo únicamente se vio expuesta en la segunda encuesta, los porcentajes validan aún más la percepción de los encuestados sobre los propósitos de estudio, pues más de la mitad de los representantes por local indicaron laborar en el local comercial más de cinco años.

#### **a) Identidad Organizacional.**

La identificación de la misión, visión y valores corporativos la señalan correctamente un bajo porcentaje del total de los encuestados en cuanto a los servidores públicos y personal de seguridad. Por otro lado, los representantes de los locales comerciales indican casi en general no tener conocimiento alguno de los mismos.

“El Manual de Actividades de Comunicación y Servicio al Cliente de la EPTCMM” es únicamente proporcionado a los servidores públicos excluyendo de este documento al personal de seguridad y a los arrendatarios o a los trabajadores de los locales comercial. Sin embargo, más de la mitad indica no saber nada de dicha manual. Denotando así, la baja difusión de este material para con sus públicos electos y la no integración de públicos como personal de seguridad pese a que el documento dedica varios párrafos dirigidos a los mismos, a ellos se

suma la exclusión total del documento para los arrendatarios sean estos empleadores o empleados.

El “Reglamento interno de arrendatarios de la EPTCMM”, es una parte del “Contrato de arriendo del local comercial en la EPTCMM”, la misma se encuentra a detalle dentro de una cláusula del documento, dado su origen formal y de interés único para el arrendatario hacen que el documento sea de nulo conocimiento para los empleados de los arrendatarios, pese a que la mayoría señala trabajar más de cinco años indican no conocer específicamente las reglas de la entidad para con ellos.

Todo lo antes analizado conlleva a proponer una comunicación integradora sobretodo de pautas y normativas que ayuden entre otras cosas a regular el comportamiento organizacional. Además, el conciliar metas personales con institucionales es de gran importancia para toda entidad, por esta razón, es necesario reforzar conocimientos en cuanto a la identidad organizacional de la EPTCMM.

#### **b) Imagen Interna:**

La mayoría de los encuestados siente que la organización brinda más énfasis por gestionar los servicios y productos para el turista, dejando en un porcentaje medio y bajo la gestión para la comunicación interna y la interacción informal entre los públicos. Por otro lado, la gran mayoría de los encuestados tanto servidores públicos como arrendatarios reconocen a la entidad como un lugar turístico de gran importancia por los acontecimientos históricos que la constituyen. Este último dato puede ser tomado en consideración para reforzar y afianzar el sentido de pertenencia hacia la entidad.

Sin embargo, un empate de porcentajes indica que para la mayoría de servidores públicos la empresa representa un lugar donde se pueden desarrollar profesionalmente más no personalmente, y por otro lado el personal restante no posee ninguna percepción de la empresa. En cuanto a los arrendatarios ninguno de los encuestados manifiesta percibir a la empresa como una entidad consolidada que se preocupa por los arrendatarios.

Toda organización pretende que bajo una óptima gestión de cultura organizacional sean sus públicos más allegados los que se conviertan en los embajadores de la marca o entidad a la cual representan o se encuentran estrechamente relacionados. Por esta razón, es indispensable trabajar en la percepción de imagen interna de los públicos de estudio al ser considerados públicos en potencia para consolidar mensajes comunicacionales y percepciones que al ser expuestos al público externo logren fortalecer la imagen institucional en general.

### **c) Comunicación Interna:**

Las herramientas comunicacionales en su mayoría son dirigidas hacia los servidores públicos y para el resto de encuestados es demasiado limitante. Por un lado, se denota que las carteleras departamentales no poseen una buena gestión; al contrario de la cartelera general, esta indica un mayor porcentaje de valorización, sin embargo, su uso no es gestionado para el personal de seguridad, pues las novedades e información de la empresa se los hacen saber a través de su coordinador, esto representa una barrera comunicacional pues la información es de carácter demasiado formal, y a través de códigos.

El correo, la cartelera general y las redes sociales institucionales son utilizadas con mayor frecuencia y valorizadas entre muy bueno y bueno. Sin embargo, el correo no está disponible

para el personal de mantenimiento, seguridad y facilitadores (guías turísticos), indicador que vuelva a establecer la no comunicación integral.

En cuanto a la evaluación de eficiencia de las herramientas comunicacionales la página web es la menos reconocida como útil, ya que se encuentra desactualizada. Por otro lado, las redes sociales se suman a esta lista, la gestión de la empresa por mantener informados a sus públicos de la organización se ve expuesta en el manejo de estos medios. Sin embargo, no se caracteriza o no especifica tener un grupo dentro del fan page únicamente para el personal de interés del presente estudio, por lo que la información puede ser considerada como útil y objetiva para el público interno estudiado o su vez banal y sin sentido, identificando otra barrera de comunicación.

La difusión de los eventos, noticias e irregularidades dentro de la empresa son evaluados ente muy bueno, bueno y regular, respectivamente. Mientras que logros y reconocimientos y actividades comunitarias son evaluadas entre regular y malo identificando un alto índice de poco gestión de la empresa al difundir esta información; por un lado refleja la falta de integración a las actividades comunitarias no específicamente en el accionar sino el estar informados de los beneficiarios de las actividades de responsabilidad social que la empresa ejecuta y, por otro lado sugiere mayor énfasis al reconocer los logros alcanzados por sus públicos no estrictamente económicos sino en cuestión de interacción e información,

En cuanto al grupo de los arrendatarios la comunicación entre la entidad y este público es específicamente con el arrendatario excluyendo a los trabajadores de los locales comerciales de la información; así, como el personal de seguridad y mantenimiento poseen un coordinador quien les informe, se presume que sean los arrendatarios quienes comuniquen a sus trabajadores ciertas novedades. Por lo que, nuevamente se hace hincapié a la comunicación integral; es decir, la información que emita la empresa no debe ser de uso exclusivo de los arrendatarios, demostrando así, otra barra que impide feedback entre los públicos.

Los públicos se encuentran en su mayoría familiarizados con la herramientas comunicacionales o aplicaciones que brinda actualmente la tecnología, uno de los medios por el cual los públicos les gustaría recibir información es un espacio exclusivo en la web conocido también como intranet, a ello acompaña la mensajería móvil, ya recurriendo a comunicación tradicional las reuniones siguen siendo una de las herramientas que no pasan de moda. Además, las carteleras y los correos electrónicos como ya se ha mencionado poseen niveles altos de frecuencia de uso, de ahí que, estas deban ser mejor gestionadas con el fin de que no se pierda y se fortalezca estas herramientas comunicacionales.

Ya sujetando el análisis a la parte legal, la Ley Orgánica de Empresas Públicas- LOEP en sus Artículos.45 y 46 son claros en manifestar que las empresas públicas tienen la obligación de difundir en los sitios web, entre otras más variables: la información financiera, sus reglamentos internos, contratación pública; es decir, deberá ser pública toda información comercial, empresarial y en general aquella información estratégica y sensible. De esta manera, la ley busca que las empresas públicas tengan al orden día toda información incurriendo en la transparencia de su gestión y acceso a la información pública.

Tomando en cuenta este antecedente, la EPTCMM infringe la LOEP en los artículos mencionados. La página web detalla información en cuanto a historia, productos y servicios. Sin embargo, sus datos se encuentran desactualizados y no hay indicios de que hayan existido espacios de información pública en cuantos a finanzas, contrataciones e incluso la identidad de la empresa es obsoleta hacia sus públicos.

La transparencia sin duda es uno de los valores corporativos que toda empresa debe tener y más aún las empresas públicas que son expuestas a auditorías no solo financieras sino comunicacionales. De ahí que urge la renovación total de la página web institucional y con ello la aplicación de políticas de comunicación en cuanto al uso del manual de la identidad corporativa de la entidad. Si bien es cierto la página web es de uso mixto tanto de personas

internas como externas, pero se ha de tomar en cuenta que la página web al igual que manual de identidad viene a ser la carta de presentación de una institución.

A manera de conclusión se puede decir que la comunicación en la empresa por un lado se encuentra privilegiada para unos y negada para otros. Por lo urge establecer y potencializar las herramientas de comunicación internas a través de estrategias que denoten impacto para sus públicos. A ello se suma la renovación total de la página web institucional que sin duda alguna contribuirá en el fortalecimiento de la imagen institucional, al denotar la transparencia de su gestión en coordinaciones como área financiera, comercial, talento humano y mercadeo (comunicación). A todo lo antes expuesto deberá acompañar políticas de comunicación en cuanto al uso y óptima gestión de las herramientas comunicacionales.

Se ha de considerar que los públicos necesitan sentirse parte del cambio y sobre todo piezas claves aportantes al alcance de objetivos tanto personales como institucionales, el compartir información relevante de la empresa hace que en los mismos aumente el sentido de pertenencia hacia la institución, y sobre todo es un indicador de que sus esfuerzos están dando frutos. La óptima gestión de la comunicación apoyará al fortalecimiento de la imagen institucional. Sin embargo, y para finalizar como se verá en el siguiente análisis no basta con informar, a la vez los públicos deben ser motivados y sus incentivos no radican específicamente en la parte económica; está recae en el clima organizacional que brinda la empresa a sus públicos de interés.

#### **d) Comportamiento Humano y Clima Organizacional:**

Internamente la relación entre compañeros, superiores y sub ordinados como es el caso de alguno, los datos estadísticos reflejan que su percepción varía entre muy bueno, bueno y regular. Sin embargo, existe un alto índice de poco o nada interacción con la Gerencia General

y los Arrendatarios. Desde este punto de vista será necesario reforzar la integración entre los públicos de estudio, se buscará potencializar el sentido de pertenencia hacia la institución.

Un gran porcentaje de los encuestados denotan que están a gusto en cuanto al cargo ya que va en relación a su nivel de estudios y experiencia. Sin embargo, el porcentaje de reconocimientos a metas alcanzadas es evaluado como parcial, Denotando así la mediana gestión al reconocimiento de cumplimiento de objetivos.

En cuanto a los encuestados del público de los arrendatarios, perciben que es poca y casi nula la integración hacia la empresa. Manifiestan que el interés que presenta la entidad a la “Asociación de los arrendatarios de la EPTCMM” es poco o nada, y por otro lado un porcentaje indica no saber de dicha asociación o no conocer el estado de las relaciones debido a que no pertenecen a la asociación. Por un lado, representa ser un tema externo en la toma de decisiones. Sin embargo, la gestión propia de la entidad es integrar e informar a los arrendatarios y empleados, independientemente de su pertenencia o no a la asociación. Por otro lado, la idea de una asociación conviene a la empresa en función de juntar esfuerzos por alcanzar metas en común. En este sentido, es necesario el trabajo en conjunto, asesoría y apoyo constante a los directivos de la asociación para beneficio de ambas partes.

La inducción de ingreso a la empresa recibe un bajo porcentaje de satisfacción mientras que el resto de personal señala no haber recibido dicha inducción. Por lo que conlleva a plantear nuevos procedimientos en cuanto a la metodológica de inducción, si bien es cierto es función exclusiva del departamento de talento humano los entendidos en la materia afirman que el trabajo a la hora de presentar a la empresa será de la sinergia del comunicador y el área de administración del talento humano, por lo que la gestión del primero puede prevalecer en entregar todo el material informativo como manual corporativo, políticas de comunicación; entre otros. De esta manera, se tratará de que el nuevo personal sepa de primera fuente quien

es la empresa, su misión, valores y de más información que fundamenten la propia identidad corporativa de la empresa.

Una de las maneras de incentivar a los públicos es recibir capacitaciones, estas claro depende mucho del presupuesto programado para las mismas; sin embargo, uno de los beneficios de ejecutar encuestas es la aproximación de preferencias a escoger de varias opciones. Los públicos de estudio muestran en alto porcentaje que sería de su agrado recibir capacitaciones para iniciar o reforzar sus conocimientos en idiomas y servicio al cliente. Por lo que se considera necesario emprender nuevas gestiones, contratos, convenios para que el personal goce de este beneficio en función de sus necesidades.

Los servidores públicos y personal de seguridad recalcan que para mejorar el clima laboral la empresa debería trabajar con bastante énfasis en optimizar las herramientas de comunicación. Hacia las capacitaciones e integración de los encuestados, señalan que la empresa debería manejar algo de énfasis. Se puede evidenciar que urge reforzar y establecer nuevas herramientas de comunicación, pues como se ha mencionado el mantener informado a sus públicos y sobre todo hacerlos sentir parte del cambio es en cierta manera comprometerlos al alcance de objetivos en común.

### **3.3. Interpretación de Datos Cualitativos**

#### **3.3.1 Entrevistas**

##### **3.3.1.1 Entrevista dirigida al Gerente General de la EPTCMM**

**1.- ¿Siente que la misión, visión y valores corporativos son conocidos y representados por los públicos que integran la empresa? (Servidores públicos, personal de seguridad y arrendatarios de los locales comerciales)**

La empresa acarea problemas de antiguas administraciones, una de ellas es justamente la identidad corporativa, esta ha sido vendida y reforzada a los turistas, más no al personal de la empresa peor aún a los guardias o a los arrendatarios. La nueva administración está trabajando por implementar y mantener nuevas formas de comunicación en este último mes del año se ha buscado la interacción con los arrendatarios.

**2. ¿La empresa realiza acciones para que estos públicos se empoderen y apropien de la identidad de la institución?**

Sí, justamente estamos trabajando por integrar a estos públicos se coloca información sobre los eventos y programaciones en lugares estratégicos y a la vez se les entrega volantes informativos. En cuanto al personal de seguridad y mantenimiento ellos tienen un coordinador, y es él nuestro mecanismo de comunicación, y a los arrendatarios o empleados se les entrega una hoja informativa para que les hagan llegar a sus por así decirlo a sus jefes.

### **3. ¿Cómo cree usted que es percibida la EPTCMM por los públicos mencionados?**

Estos públicos no se encuentran bien informados de lo que es la EPTCMM, estamos trabajando en ello, para que tengan conocimiento y se sientan parte de los cambios que hay en la entidad.

### **4. ¿Piensa usted que se debe dinamizar el clima y la cultura corporativa de la empresa en estos públicos?**

Eso sería lo óptimo para la empresa, considero que es un eje fundamental y rector para todos, como lo dije actualmente esta administración está trabajando en ello.

#### **3.3.1.2. Entrevista dirigida al Coordinador de Talento**

##### **1.- ¿Cómo podría calificar la relación interpersonal que llevan los servidores públicos, el personal de seguridad y los arrendatarios de los locales comerciales de la empresa en general?**

Como regular, creo que ningún lugar de trabajo goce 100% de un buen ambiente laboral. No se ha podido integrar a los públicos mencionados en una capacitación u otra actividad extracurricular a sus funciones, debido a que no se ha considerado la necesidad de establecerlos como un grupo cada uno obedece a funciones diferentes.

**2.- ¿Cree usted que existe una falta de integración entre las diferentes áreas mencionadas? ¿Diga sus factores?**

Como lo he mencionado considero que no. Por poner un ejemplo, el área financiera no posee conexión con el personal de seguridad laboralmente. Sin embargo, el área de mercadeo posee más interacción debido a su trato continuo. Creo que cada departamento indica su interacción debido a sus funciones.

**3.- ¿Qué acciones se llevan a cabo para motivar el trabajo de estos públicos?**

Actualmente se está trabajando en la planificación de reuniones mensuales con los servidores públicos para indicar novedades y cambios que habrá en la organización, además a ellos se les brinda capacitaciones de acuerdo al presupuesto y necesidad de la empresa. Con los arrendatarios la comunicación se la realiza diaria ellos acuden al área de mercadeo a indicar sus sugerencias y molestias de algún caso, ahí interviene el área. Por otro lado, se gestiona capacitaciones para los arrendatarios estas no tienen ningún costo solo se les pide que acudan y ajusten sus horarios, el espacio se lo da la empresa.

**4.- ¿Considera usted suficientes e idóneos los beneficios y capacitaciones que estos públicos reciben? ¿Se deberían implementar nuevos sistemas en este sentido?**

Si hace falta, pero esto depende de la gestión financiera y la aprobación de gerencia. Se da la apertura para algunas cosas por lo que en ocasiones debe prevalecer la necesidad e interés de la empresa.

### **3.3.1.3. Entrevista dirigida al Coordinador de Mercadeo**

#### **1.- ¿Qué opinión tiene usted acerca de las herramientas de comunicación que se utilizan en la institución: Correo electrónico y Carteleras?**

Existe más énfasis por el arreglo de la cartela general ante de las carteleras departamentales e incluso algunas área han dejado de alimentarlas de información. El correo electrónico lo utilizamos todos como medio de información inmediata, sin embargo no lo utilizan el personal de seguridad y de mantenimiento, ellos tienen un coordinador quien les informa cualquier novedad de la empresa

#### **2.- ¿Qué herramienta de comunicación interna considera usted la más efectiva y por qué?**

La herramienta que más no ha funcionado actualmente son las redes sociales, aquí trabajamos con videos informativos de la ciudad e interactuamos con los arrendatarios. Considero la más efectiva internamente la cartelera general y comunicados vía mail.

#### **3.- ¿Cree usted que se debería implementar otra herramienta de comunicación? ¿Cuál sería?**

Actualmente se está trabajando en la renovación de la página web, por un lado queremos ya estar acorde a la Ley Orgánica de Empresa Públicas” en cuanto a la información y por otro lado buscamos el posicionamiento de la empresa como marca.

#### **4.- ¿Cree usted que la gestión de la cultura organizacional se debería tomar en cuenta para fortalecer la imagen institucional de la empresa?**

Sí, totalmente creo que reforzar conocimientos de ¿Qué es y a dónde va la empresa? es necesario en cualquier entidad, esto transmite una imagen positiva hacia su público externo.

### **3.3.1.4. Análisis de Datos Cuantitativo**

#### **3.3.1.4.1. Análisis- Entrevista Gerente General de la EPTCMM**

El Gerente General afirma las aseveraciones de las encuestas dirigidas a los públicos de interés de estudio, pues afirma que la administración está a trabajando recientemente por estos públicos, de ahí que la percepción de interés que presta la entidad a los arrendatarios y personal de seguridad sea baja.

En cuanto a las acciones para que los públicos se empoderen y apropien de la identidad de la institución, explica que se encuentran trabajando en ello. Sin embargo, denota que existe una comunicación descendente en sus públicos, ya que la información se basa en la difusión de terceros; como es el caso del personal de mantenimiento y seguridad, y por otro lado los trabajadores de los arrendatarios sirven como nexo de información. Evidenciando una escala de acentuada jerarquía, lo que hace que el feedback sea nulo e imperceptible.

La relevancia de la encuesta radica en confrontar los resultados estadísticos del personal encuestado con las percepciones que tienen los entrevistados, el gerente general afirma que los públicos en cuestión actualmente desconocen la identidad de la organización, de ahí que sea necesario enfocarse con gran énfasis en este punto

#### **3.3.1.4.2. Análisis- Entrevista Coordinador de Talento Humano**

La coordinación de talento humano no considera necesaria la integración de estos públicos, señala que cada uno posee diferentes funciones y que no explica su unión. Es claro el escepticismo de establecer a la comunicación como herramienta de gestión, y más aún el conciliar a diferentes grupos en la consecución de objetivos personales e institucionales. Este punto indica que será necesario romper barreras y utopías acerca de los alcances de manejar una óptima comunicación en las empresas empezando por los coordinadores de cada área, ellos representan ese soporte de difusión y persuasión en las personas a mando, de ahí que sean primeros los mandos medios los que se empoderen y crean en los cambios en pro de la organización.

#### **3.3.1.4.3. Análisis- Entrevista Coordinador de Mercadeo**

La comunicación se ha visto expuesta con mayor énfasis hacia el público externo, explica que la página web urge ponerla al día en cuestión de información, sin embargo, su gestión es paulatina; mientras tanto, sus esfuerzos recaen en optimizar el manejo de las redes sociales institucionales. Por otro lado, al contrario de la coordinación de talento humano concibe que si es necesario dinamizar la cultura y el clima organizacional para transmitir y fortalecer una imagen idónea a todos sus públicos.

### **3.4. Fichas de Observación**

#### **3.4.1. Ficha de Observación- Servidores públicos y personal de seguridad**

**Tabla No. 54**

**Ficha de Observación- Servidores públicos y personal de seguridad**

<b>Unidad de análisis:</b> Servidores públicos y personal de seguridad	<b>Hora:</b> 10:30
<b>Fecha:</b> 16/11/2015	<b>Tiempo de visita:</b> 02h30 minutos
<b>Cultura y clima organizacional</b>  <p>Los servidores públicos administrativos y operativos en su mayoría utilizan un chaleco con el logo comercial de la EPTCMM. Tienen un carnet de identificación, sin embargo, este no es utilizado por todos. El personal de mantenimiento posee un mandil plomo sin ningún distintivo de la entidad y los guardias de seguridad poseen su propio uniforme de la compañía a la que pertenecen. El logo empresarial únicamente se encuentra en la papelería de la organización. Existe identidad visual en la infraestructura únicamente del logo comercial.</p> <p>El clima laboral en algunas áreas como la de Financiero se percibe un ambiente demasiado silencioso, además sus cubículos se encuentran muy cercanos. La demanda de trámites y el poco espacio entre escritorios hace que el departamento luzca desarreglado. Además, esta oficina comparte espacio con personal de Tesorería y Jurídico.</p> <p>La coordinación de Talento Humano comparte oficina con el personal de Servicios Generales, Compras Públicas y Tecnología, este último posee aparatos electrónicos que tiende hacer un ruido molesto y se lo puede considerar como barrera para el óptimo desarrollo laboral.</p> <p>EL área de Mercadeo es la más amplia oficina de todas, el contacto visual es mutuo entre los colaboradores de esta área, además se percibe que es un grupo muy unido y se apoyan entre ellos. La Gerencia General por su lado representa la elegancia de la entidad posee una sala de espera, en ella se exhibe información acerca de la empresa y existe una televisión LCD que transmite el video corporativo de la institución e información varía.</p>	

El personal de seguridad posee una pequeña oficina con gabinetes para que cada uno de los guardias pueda guardar sus pertenencias y el personal de mantenimiento no tiene una sala en específico, los mismos se reúnen en diferentes áreas de los conocidos galpones.

### **Comunicación Interna y herramientas**

Las carteleras de cada área en su mayoría se encuentran desactualizadas, y algunos casos no la poseen, a excepción de la cartelera general esta se encuentra mejor manipulada y alimentada de información.

El personal de seguridad posee una cartelera en ella se exhibe información en cuanto a horarios de trabajo y días libre mas no información acerca de novedades y eventos de la empresa, similar es el caso de los facilitadores(guías turísticos) únicamente poseen información de días libres, rotación de lugar y horarios de entrada.

**Elaborado por:** Madelyn Paillacho

### 3.4.2. Ficha de Observación- Representantes de los Locales Comerciales de la EPTCMM

Tabla No. 55

#### Ficha de Observación- Representantes de los Locales Comerciales de la EPTCMM

<b>Unidad de análisis:</b> Representantes de los Locales Comerciales de la EPTCMM	<b>Hora:</b> 11:00
<b>Fecha:</b> 18 /11/ 2015	<b>Tiempo de visita:</b> 2 horas 30 minutos
<b>Cultura y clima organizacional</b>  Los arrendatarios y /o empleados generalmente pasan dentro del local comercial, cuando salen para ofrecer sus productos a los turistas se siente un clima favorable entre ellos de hermandad, unión y respeto. Por otro lado, los arrendatarios no poseen ningún distintivo visual que identifique su labor dentro de la entidad. Todos los negocios lucen un aspecto apropiado que refleja sanidad. Sin embargo, la atención al cliente sobretodo en negocios de artesanos se percibe un ambiente de timidez lo que al contrario de restaurantes el ambiente se torna más agradable	
<b>Comunicación interna y herramientas</b>  El servidor público encargado de los arriendos mantiene comunicación única y exclusivamente con los arrendatarios vía telefónica y correo electrónico personal. La empresa no posee comunicación con los empleados de los locales comerciales y no disponen de ninguna herramienta de comunicación que sea de uso exclusivo.	

**Elaborado por:** Madelyn Paillacho

## **CAPÍTULO IV**

### **4. PROPUESTA: PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA PÚBLICA DE TURISMO CIUDAD MITAD DEL MUNDO**

#### **4.1. Presentación**

La propuesta desarrollará un Plan de Comunicación Interna para el fortalecimiento institucional de la “Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo”, mediante el análisis de los resultados obtenidos de la investigación previamente realizada. Además, se tomará en cuenta los diferentes documentos proporcionados por la organización referente a la identidad y cultura organizacional de la empresa, y los artículos 45 y 46 referentes a los sistemas de información y del manejo de la información de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

Otro aspecto a denotar es, la implementación de una cultura corporativa integradora, que tome en cuenta a ciertos públicos que debido a su estrecha relación sea necesario fomentar en ellos, el sentido de pertenencia hacia la institución.

El objetivo de la propuesta es demostrar que la óptima gestión de la cultura organizacional sirve como agente de cambio en el fortalecimiento institucional de las empresas, considerando a la comunicación como una herramienta de gestión, para afianzar vínculos con el público de interés, que finalmente son los que consolidan la imagen interna colectiva de una empresa, de ahí, que sea necesario la gestión comunicacional en ellos, pues se ha de convertir en los voceros de la empresa.

## **4.2. Análisis Situacional**

### **4.2.1. Diagnóstico F.O.D.A**

#### **4.2.1.1. Fortalezas**

- Empresa Pública de Turismo posicionada en el sector turístico del país y reconocida a nivel internacional.
- Empresa Pública con autonomía administrativa y financiera.
- Respaldo político del Directorio de la EPTCMM a iniciativas innovadoras y estratégicas
- Personal calificado de acuerdo a sus funciones con remuneraciones competitivas.
- Presencia permanente de seguridad privada.
- Disponibilidad tecnológica.

#### **4.2.1.2. Debilidades**

- Cultura organizacional con bajos estándares de calidad, ya que no existe un documento impreso o digital oficial en cuanto a la identidad corporativa de la empresa.

- Ilegitimidad, falta de difusión, seguimiento, monitoreo y evaluación del “Manual de actividades de Comunicación y Servicio al Cliente de la EPTCMM”.
- Limitada gestión en los procesos de la Coordinación de Talento Humano y escepticismo de la comunicación como herramienta de gestión.
- Incumplimiento en la aplicación de los artículos referentes a los sistemas de información indicados en la Ley Orgánica de Empresa Públicas.
- Comunicación jerarquizada en un solo sentido.
- Las herramientas comunicacionales no son totalmente efectivas ni eficientes.
- Bajo nivel de comunicación con personal interno de mantenimiento y facilitadores.
- Nula gestión comunicacional con personal de seguridad y arrendatarios o empleados de los locales comerciales de la empresa.
- Escasez de planificación destinada a la comunicación interna.
- Carencia de desarrollo de sistemas alternativos de comunicación
- Bajo nivel de pertenencia hacia la institución sobretodo del personal de seguridad y arrendatarios o trabajadores de los locales.
- Falta de integración de los públicos de estudio.

#### **4.2.1.3. Oportunidades**

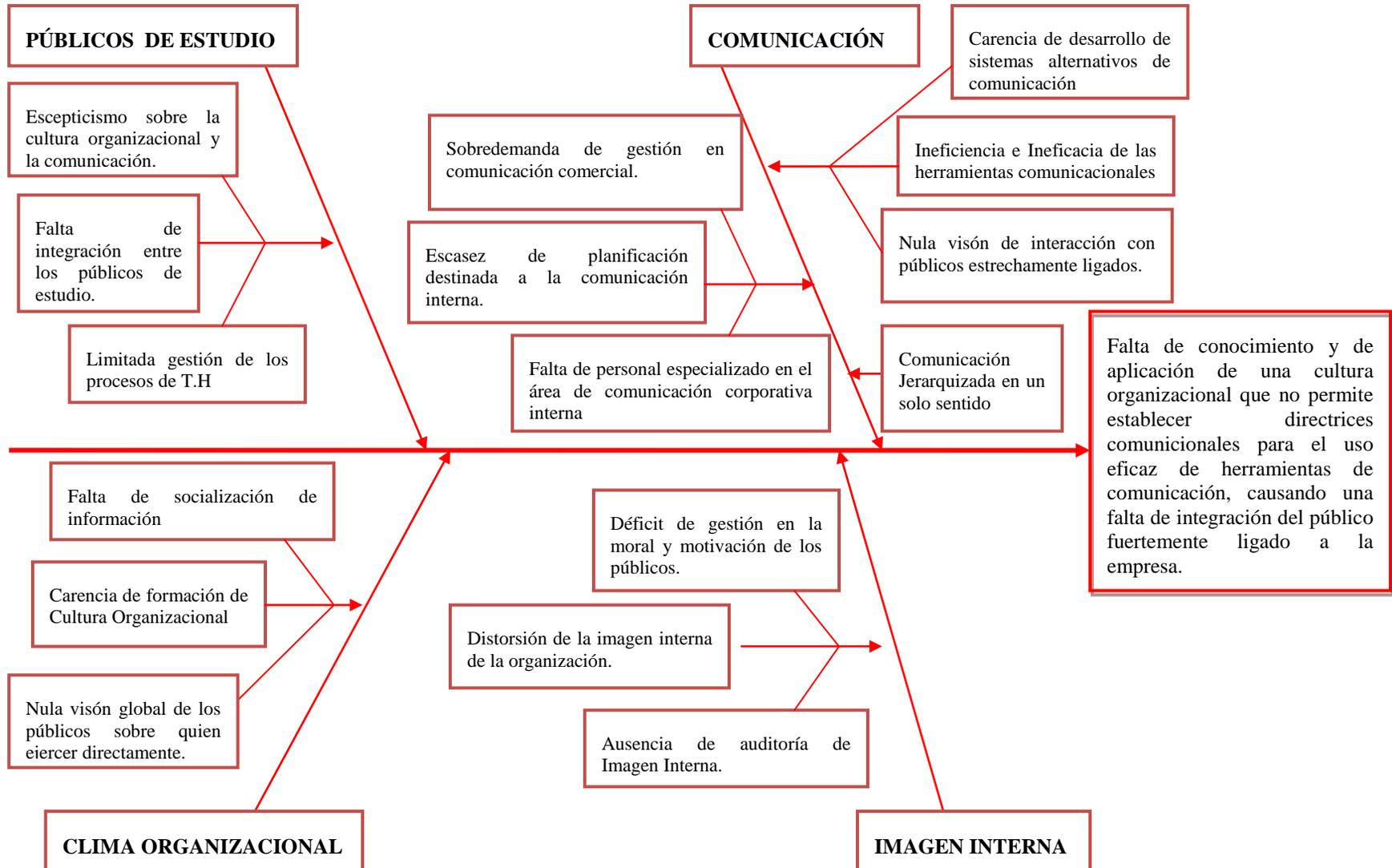
- Demanda potencial de turistas por conocer el complejo turístico Ciudad Mitad del Mundo.
- Tecnología de punta en los servicios que ofrece.
- Respaldo del Consejo y Gerencia General de la EPTCMM.
- Buenas relaciones con el GAD de San Antonio de Pichincha.
- Desarrollo urbanístico de la localidad donde se encuentra la EPTCMM

#### **4.2.1.4. Amenazas**

- Desorganización de la “Asociación de los arrendatarios de la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo”.
- Efectos ambientales por la presencia de las canteras y transporte de material pétreo.
- Problemas externos no controlables: inestabilidad política, entre otros.
- Susceptible a la crítica social de los medios de comunicación sobre la verdadera mitad de mundo.
- Ingreso de competidores en el sector actualizados en el manejo de nuevas tecnologías.

#### 4.2.2. Diagnóstico Ishikawa

Gráfico No. 47.- Diagnóstico Ishikawa



### **4.3. Problemática Comunicacional**

A partir de las reflexiones anteriores, el problema central encontrado, es la falta de conocimiento y de aplicación de una cultura organizacional localizados desde los altos mandos hasta los públicos en estrecha relación con la empresa, en donde la comunicación interna, la cultura organizacional, su difusión y socialización, son casi nulas. Todas estas irregularidades hacen que la gestión de la comunicación interna no llegue a todos los niveles de la empresa, repercutiendo en el grado de sentido de pertenencia de los públicos hacia la institución.

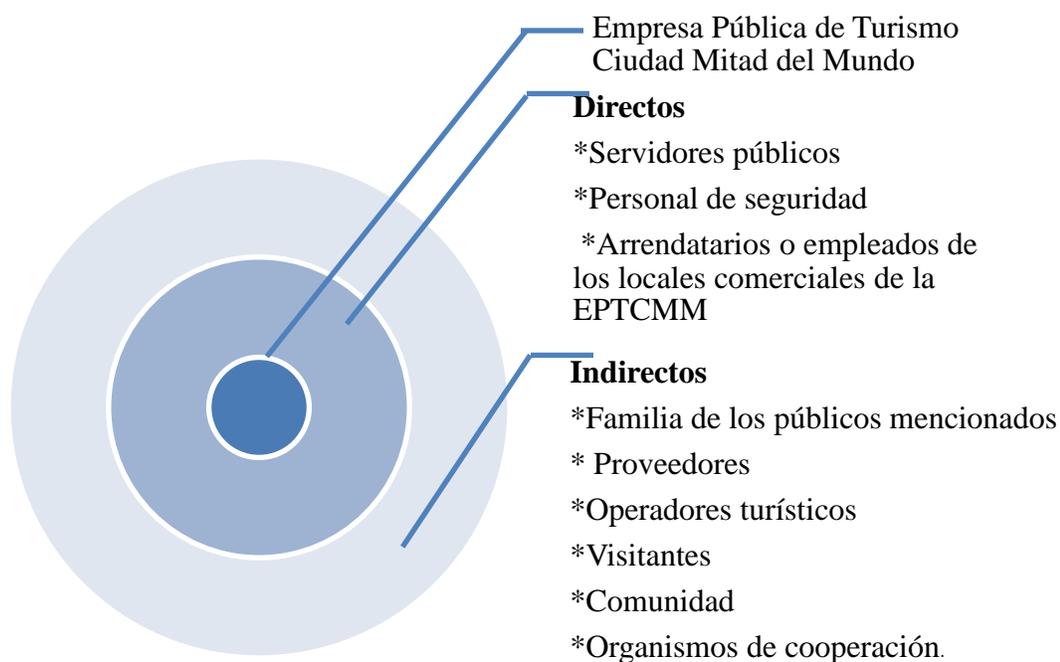
### **4.4. Mapa de Públicos**

Esta propuesta va dirigida específicamente a los servidores públicos, el personal de seguridad y a los arrendatarios o empleados de los locales comerciales de la EPTCMM, sin embargo indirectamente influye en otros públicos, como: Familia de los públicos mencionados, proveedores, operadores turísticos, visitantes, comunidad, organismos de cooperación.

Se especifica a los implicados en el siguiente mapa de públicos:

## Gráfico N.48

### Mapa de Públicos



Elaborado por: Madelyn Paillacho

## 4.5. Planteamiento de Objetivos

### 4.5.1. Objetivo General

- Diseñar un plan de comunicación interna que permita el fortalecimiento institucional de la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo, en el lapso de un año.

#### **4.5.2. Objetivos Específicos**

- Fomentar una cultura organizacional que promueva el sentido de pertenencia en el 50% de sus públicos directos mediante la adopción de una renovada cultura corporativa, en el lapso de seis meses.
- Motivar al 75% del público directo a desarrollar una comunicación interna favorable mediante la aplicación, potencialización e innovación de herramientas comunicacionales válidas, que faciliten la comunicación y los procesos administrativos para la dinamización del clima y la cultura organizacional, en el lapso total de la ejecución del plan de comunicación interna.
- Persuadir a los servidores públicos, personal de seguridad, y a los arrendatarios o empleados de los locales comerciales de la EPTCMM para fomentar la integración entre estos públicos y lograr unificar a toda la entidad, en el 40% de sus públicos directos, en el lapso de seis meses.

#### 4.6. Plan de Comunicación Interna para la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo

Tabla No. 56. Plan de Comunicación Interna

**OE.1: Fomentar una cultura organizacional que promueva el sentido de pertenencia en el 50% de sus públicos directos mediante la adopción de una renovada cultura corporativa, en el lapso de seis meses.**

Estrategia	Táctica	Actividades	Responsable	Público
<p><b>E1.</b> Solventar estructuralmente el renovado manual de cultura organizacional.</p>	<p><b>E1.T1</b> Contrapropuesta del manual de cultura organizacional.</p>	<p>Replantear el contenido conforme a los principios de las empresas públicas señalados en el Art. 3 de la LOEP, y sobre los sistemas y manejo de información indicados en los artículos 45 y 46, respectivamente.</p> <p>Redactar el manual corporativo de la EPTCMM en base al contenido ya aprobado. (<b>Anexo 1</b>)</p> <p>Presentar contrapropuesta del</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área Jurídica</li> <li>• Comunicador</li>   <li>• Comunicador</li> <li>• Talento Humano</li>   <li>• Gerente General</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directo</li> </ul>

		manual de cultura organizacional ante el Directorio de la EPTCMM para su aprobación.		
	<b>E1.T2</b> Conformación de un Comité de Comunicación	<p>Realizar un instructivo para definir el comité de comunicación.</p> <p>Convocatoria a los públicos hacer parte del Comité de Comunicación de la EPTCMM.</p> <p>Convocar a los seleccionados para ser integrantes del comité de comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicador</li> <li>• Comunicador</li> <li>• Comunicador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directo</li> </ul>
	<b>E1.T3</b> Núcleo ideológico del Comité de Comunicación	<p>Reunión del Comité de Comunicación para conocer los principios y lineamientos para la creación del núcleo ideológico.</p> <p>Proponer Misión, Visión para el</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de Comunicación</li> <li>• Comunicador</li> <li>• Comité de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directo</li> </ul>

		<p>Comité de Comunicación.</p> <p>Capacitar al Comité de Comunicación y a los coordinadores de cada área de la empresa sobre el valor y la importancia de la Cultura Organizacional en las empresas.</p>	<p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicador</li> </ul>	
<p><b>E2.</b> Promover la Cultura Organizacional de la EPTCMM</p>	<p><b>E2.T1</b> Jornadas de capacitación del Manual de Cultura Organizacional.</p>	<p>Realizar un cronograma de capacitación en la EPTCMM para la difusión del Manual de Cultura Organizacional de la EPTCMM.</p> <p>Elaboración, seguimiento y evaluación de cada uno de los días de las jornadas de capacitación.</p> <p>Culminación de jornada con foto grupal y palabras de expectativas sobre la campaña “Aprendamos juntos los valores corporativos de la EPTCMM”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento Humano</li> <li>• Comunicador</li> <li>• Talento Humano</li> <li>• Comunicador</li> <li>• Comunicador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directo</li> </ul>

	<p><b>E2.T2</b> Pack de identidad visual de la EPTCMM</p>	<p>Establecer políticas de uso de cada uno de los implementos de identidad visual a ser entregados a los públicos.</p> <p>Elaboración y entrega de Pack de identidad visual, que contiene:</p> <p>*Manual de Cultura Organizacional,</p> <p>*Video Corporativo,</p> <p>*Carnet de identificación de la EPTCMM, a los servidores públicos y personal de seguridad</p> <p>*Botones de identificación a los arrendatarios o empleados de los arrendatarios</p> <p>*Agendas, esferos, calendarios y gorras Institucionales.</p> <p>*Informativo de políticas de uso de los implementos de identidad visual entregados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento Humano</li> <li>• Comunicador</li>   <li>• Talento Humano</li> <li>• Comunicador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directo</li> </ul>
	<p><b>E2.T3</b> Difundir y aplicar los valores institucionales a</p>	<p>Elaboración y programación de la campaña “Aprendamos juntos los</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicador</li> </ul>	

	<p>través de la campaña “Aprendamos juntos los valores corporativos de la EPTCMM” con el fin de dinamizar el clima y la cultura organizacional</p>	<p>Valores Corporativos de la EPTCMM”</p> <p>Creación de un personaje alusivo a los públicos de la EPTCMM.</p> <p>Convocar y capacitar al Comité de Comunicación para la socialización de la campaña con sus representados y ajustes o indicaciones específicas según lo amerite en la aplicación de las actividades lúdicas a realizar “Cartilla de Valores Corporativos de la EPTCMM”,</p> <p>Presentación a través de las herramientas de comunicación internas al personaje alusivo con mensajes de bienvenida a la campaña y mensajes de expectativas en cuanto a su</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñador Gráfico</li> <li>• Comunicador</li>   <li>• Comunicador</li> <li>• Talento Humano</li>   <li>• Comunicador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directo</li> </ul>
--	--	---	--	---

		<p>desarrollo e incentivos.</p> <p>Entrega física y presentación en orden lógico de las cartillas lúdicas denominadas “Cartilla de Valores Corporativos de la EPTCMM”, estas hacen referencia a los valores organizacionales, para lo cual cada mes se entregará a sus públicos una de las cartillas y tendrá que practicar el valor enunciado, será calificado por sus compañeros de área los cuales colocará una pegatina positiva o negativa si así lo consideraran sus compañeros en cada actividad u ocasión en especial.</p> <p>Elaboración y presentación del informe final de la campaña. “Aprendamos juntos los valores corporativos de la EPTCMM”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento Humano</li> <li>• Comunicador</li> <li>• Comité de Comunicación</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento Humano</li> <li>• Comunicador</li> </ul>	
--	--	---	--	--

	<p><b>E2.T4</b> Reconocer a las personas más destacadas en practicar los valores corporativos a través de incentivos.</p>	<p>Elaboración de matriz de evaluación y observaciones acerca de la “Cartilla de Valores Corporativos de la EPTCMM”.</p> <p>Gestión, elaboración y aprobación de la lista de incentivos a ser entregados a los públicos.</p> <p>Reunión del Comité de Comunicación mensual para determinar feedback del uso y aplicación de las cartillas.</p> <p>Entrega de incentivos mensuales a los públicos más destacados en la interacción de la cartilla en base a la matriz de evaluación por área.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento Humano</li> <li>• Comunicador</li>   <li>• Talento Humano</li> <li>• Comunicador</li>   <li>• Talento Humano</li> <li>• Comunicador</li> <li>• Comité de comunicación</li>   <li>• Comité de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directo</li> </ul>
--	---	--	---	---

		Difundir los reconocimientos en las herramientas comunicacionales internas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicador</li> </ul>	
--	--	---	---	--

**O.E.2: Motivar al 75% del público directo a desarrollar una comunicación interna favorable mediante la aplicación, potencialización e innovación de herramientas comunicacionales válidas, que faciliten la comunicación y los procesos administrativos para la dinamización del clima y la cultura organizacional, en el lapso total de la ejecución del plan de comunicación interna.**

Estrategia	Táctica	Actividades	Responsable	Público
<b>E1.</b> Facilitar una mayor efectividad y eficacia de los canales de información mediante la aplicación, potencialización e innovación de las herramientas de comunicación interna hacia todos los niveles de la empresa	<b>E1.T1</b> Diagramación de las carteleras de una forma más atrayente y acorde a la cultura corporativa redefinida.	Realizar un cronograma de cambio de carteleras (cartelera de servidores públicos e incluyendo cartelera general) e implementación de carteleras (personal de seguridad y arrendatarios o empleados de los locales comerciales de la EPTCMM) con actividades y fechas planificadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directo</li> </ul>

		<p>Establecer mensajes y gráfica comunicacional de permanencia y unificación para todas las carteleras. <b>(Ver Anexo 2)</b></p> <p>Informar a los representantes de cada área del Comité de Comunicación la ubicación, manejo de cartelera, su frecuencia de alimentación y post información.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicador</li> <li>• Comunicador</li> </ul>	
	<p><b>E1. T2</b> Rediseño de la Página web de la EPTCMM, de forma más amigable e interactiva</p>	<p>Diseño de la página web y detalle de información y ubicación de la misma en base a los artículos 45 y 46 de la LOEP y el Art.7 de la LOTAIP <b>(Ver Anexo 3, 4 y 5)</b></p> <p>Elaboración de formulario digital para la solicitud de acceso a la</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestación de Servicios Profesionales de Máster WEB</li> <li>• Área de Tics</li> <li>• Comunicador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directo</li> <li>• Indirecto</li> </ul>

		<p>información pública en concordancia con el Art.19 de la LOTAIP (<b>Ver Anexo 6</b>)</p> <p>Capacitar al Community Manager sobre lenguaje HTML5 para subir información que corresponda a la página web.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicador</li> <li>• Prestación de Servicios Profesionales de Máster WEB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directo</li> <li>• Indirecto</li> <li>• Directo</li> </ul>
	<p><b>E1.T3</b> Sistema de Intranet en la página web.</p>	<p>Diseño de intranet de acuerdo a las necesidades de los procesos administrativos e información interna de la EPTCMM.</p> <p>Elaboración de Manual de uso de Intranet agradable y fácil de aplicar.</p> <p>Capacitar al Comunicador sobre lenguaje HTML5 para subir</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicador</li> <li>• Prestación de servicios profesionales de Máster Web</li> <li>• Comunicador</li> <li>• Prestación de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directo</li> </ul>

		<p>información que corresponda al intranet.</p> <p>Colocar el documento virtual del Manual de uso de la Intranet a un lado de la página principal de la misma.</p> <p>Realizar un video de bienvenida a la intranet sus funciones, propósitos y manejo básico, haciendo participes a los públicos directos.</p> <p>Especificar un botón de ayuda de preguntas frecuentes, para facilitar el uso de la intranet.</p>	<p>servicios profesionales de Máster Web</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestación de servicios profesionales de Máster Web</li> <li>• Diseñador gráfico</li> <li>• Comunicador</li> <li>• Diseñador Gráfico</li> </ul>	
--	--	---	---	--

		<p>Gestión de información diaria de las novedades en general de la EPTCMM, a manera de micro informativos.</p> <p>Realizar un boletín mensual virtual informando de las novedades que se van colocando en la intranet, para incentivar su uso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicador</li> <li>• Comunicador</li> </ul>	
	<p><b>E1.T4</b> Incorporar iconos de vinculación con otros sitios institucionales o cercanos a la institución para una mayor interacción en la página Web.</p>	<p>Icono de correo electrónico institucional</p> <p>Icono de Redes Sociales institucionales como: Facebook, Twitter, Instagram y canal de Youtube</p> <p>Icono de contactos telefónicos y extensiones de las oficinas de Funcionarios Públicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestación de servicios profesionales de Máster Web</li> <li>• Comunicador</li> <li>• Talento Humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directo</li> <li>• Indirecto</li> </ul>

		Iconos de otras instituciones como: Ministerio de Turismo, Ministerio de Cultura y Patrimonio y Gad de Pichincha.		
	<b>E1.T5</b> Socializar los canales de información y comunicación interna de la empres	Dar a conocer mediante correos electrónicos, panfletos, y afiches las incorporadas y renovadas herramientas de comunicación interna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directo</li> </ul>
	<b>E1.T6</b> Capacitar a los públicos sobre los canales formales de información y las herramientas de comunicación de la empresa.	<p>Elaborar y socializar políticas de uso de las herramientas de comunicación institucionales e incluir el manual de uso de intranet.</p> <p>Programa de difusión y capacitación a los servidores públicos de la empresa a excepción del personal de mantenimiento y facilitadores sobre la LOTAIP en función del Art. 8 señalada en la misma ley.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicador</li> <li>• Talento Humano</li> <li>• Área Jurídica</li> <li>• Comunicador</li> <li>• Talento Humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directo</li> </ul>

		Programa de difusión y capacitación de las herramientas de comunicaciones renovadas e implementadas, dirigido hacia todo el público directo sin restricciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicador</li> <li>• Talento Humano</li> </ul>	
<b>E.2</b> Mejorar técnicas de comunicación desde las bases hacia la gerencia de modo que disminuyan los niveles de tensión dentro de la empresa.	<b>E2.T1</b> Establecer lazos de confianza a través de medios adecuados para solicitar sugerencias y opiniones en el ámbito familiar y laboral.	<p>Crear un buzón de sugerencias virtual y físico para el público interno.</p> <p>Clasificar información relevante, obtenidas del buzón para determinar necesidades, demandas, y comportamiento de los públicos, mediante entrevistas personales y confidenciales.</p> <p>Analizar estadísticamente los datos para mejorar las políticas empresariales de cultura y clima organizacional de ser necesario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicador</li> <li>• Talento Humano</li> <li>• Comunicador</li> <li>• Talento Humano</li> <li>• Comunicador</li> </ul>	

	<p><b>E2.T2</b> Establecer un desayuno mensual entre el gerente general y los públicos enlazados a la empresa.</p>	<p>Elaborar cronograma de desayunos corporativos.</p> <p>Gestionar, negociar y planificar los desayunos corporativos para que sean realizados en uno de los restaurantes de arriendo de la empresa.</p> <p>Enlistar e integrar a los públicos de acuerdo a la antigüedad y permanencia en la empresa. Lista máxima de 18 personas por mes.</p> <p>Organizar la logística de espacios a ser ocupados, música, ambientación; etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento Humano</li>   <li>• Talento Humano</li> <li>• Comunicador</li>   <li>• Talento Humano</li> <li>• Encargado de los arrendatarios de los locales comerciales</li>   <li>• Talento Humano</li> <li>• Comunicador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directo</li> </ul>
--	--	---	---	---

		<p>Elaborar orden del evento, palabras, corta dinámica de integración, exhibición del video corporativo, cierre.</p> <p>Difusión del evento en la intranet a través de un corto video que resuma el desayuno corporativo y entrevistas realizadas a los participantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento Humano</li> <li>• Comunicador</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicador</li> </ul>	
--	--	--	--	--

**O.E.3: Persuadir a los servidores públicos, personal de seguridad, y a los arrendatarios o empleados de los locales comerciales de la EPTCMM para fomentar la integración entre estos públicos y lograr unificar a toda la entidad, en el 40% de sus públicos directos, en el lapso de seis meses.**

Estrategia	Táctica	Actividades	Responsable	Público
E1. Desarrollar actividades extralaborales de empoderamiento y creación de sentido de pertenencia de forma recreativa, deportiva y lúdica	E1.T1 Realizar un evento anual de “Team Building” para integrar a todo el público interno	Planificar el evento, determinando el lugar, fecha, hora, logística y programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento Humano</li> <li>• Comunicador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directo</li> </ul>

		<p>Incluir dentro del programa actividades lúdicas de integración</p> <p>Desarrollar actividades mentales en referencia a la cultura corporativa de la empresa</p> <p>Culminar jornada con foto grupal y difundirla a través de las herramientas de comunicación internas, acompañada de un corto informativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento Humano</li> <li>• Comunicador</li> <li>• Comunicador</li> </ul>	
	<p><b>E1.T2</b> Integrar pausas activas entre las horas laborales</p>	<p>Gestionar y planificar la socialización de las pausas activas.</p> <p>Enviar mensajes de expectativa sobre las pausas activas</p> <p>Visitar las oficinas de los</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento Humano</li> <li>• Comunicador</li> <li>• Instructor Físico</li> <li>• Comunicador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directo</li> </ul>

		<p>servidores públicos a fin de socializar las pausas a cargo de un instructor físico</p> <p>Citar al personal de mantenimiento, seguridad y arrendatarios o empleados de los locales para socializar las pausas activas</p> <p>Difundir el progreso de las pausas activas haciendo uso de videoclips y fotografías a través de la intranet</p> <p>Elaboración de boletín para informar instrucciones y disposiciones generales acerca de la actividad</p> <p>Reunión mensual para abordar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instructor Físico</li> <li>• Comunicador</li>   <li>• Comunicador</li>   <li>• Comunicador</li>   <li>• Talento Humano</li> <li>• Comunicador</li> </ul>	
--	--	--	---	--

		temas que contribuyan a la retroalimentación de la táctica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de Comunicación</li> </ul>	
<b>E2.</b> Incentivar a los públicos con detalles especiales	<b>E2.T1</b> Realizar un bingo interno para lograr la integración del público interno	<p>Gestionar y negociar los premios a ser entregados en el “Bingo Mitad del Mundo” actividad a realizarse trimestralmente</p> <p>Planificar el cronograma y logística del “Bingo Mitad del Mundo”. Además postular candidatos a ser animadores del evento.</p> <p>Enviar mensajes de expectativa sobre el “Bingo Mitad del Mundo” Socializar e incentivar la participación de los públicos por cada representante de las áreas del Comité de Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento Humano</li> <li>• Comunicador</li> <li>• Comunicador</li> <li>• Comunicador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directo</li> </ul>

		<p>Desarrollar el “Bingo Mitad del Mundo” en un espacio de armonía, y compañerismo mediante la participación e interacción de los públicos.</p> <p>Difundir el evento a través de las herramientas internas de comunicación.</p> <p>Realizar seguimiento de los ganadores del bingo para realizar un videoclip de su experiencia al hacer uso del premio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicador</li> <li>• Animador del evento</li>   <li>• Comunicador</li>   <li>• Comunicador</li> </ul>	
--	--	---	--	--

**Elaborado por:** Madelyn Paillacho

#### 4.7. Cronograma

Tabla No. 57. Cronograma del Plan de Comunicación Interna

2016																								
TIEMPO TÁCTICAS	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
O1.E1.T1	X	X																						
O1.E1.T2		X																						
O1.E1.T3		X	X																					
O1.E2.T1				X	X	X																		
O1.E2.T2				X	X	X																		
O1.E2.T3							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
O1.E2.T4										X				X				X				X		
O2.E1.T1			X	X																				
O2.E1.T2	X	X	X	X																				
O2.E1.T3	X	X	X	X																				
O2.E1.T4	X	X	X	X																				
O2.E1.T5				X	X	X																		
O2.E1.T6				X	X	X																		
O2.E2.T1							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

O2.E2.T2				X				X				X				X				X				X
O3.E2.T1												X												X
	<b>JULIO</b>				<b>AGOSTO</b>				<b>SEPTIEMBRE</b>				<b>OCTUBRE</b>				<b>NOVIEMBRE</b>				<b>DICIEMBRE</b>			
	<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>	<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>	<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>	<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>	<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>	<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>
O1.E2.T3	X	X																						
O1.E2.T4		X																						
O2.E2.T1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
O2.E2.T2				X				X				X				X				X				X
O3.E1.T1																X	X							
O3.E1.T2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
O3.E2.T1												X												X

**Elaborador por:** Madelyn Paillacho

#### 4.8. Matriz de evaluación

Tabla No. 58. Matriz de Evaluación

OBJETIVO	TIPO DE OBJETIVO	NIVEL DE EVALUACIÓN	MECANISMO DE EVALUACIÓN	INDICADORES
<b>OE.1:</b> Fomentar una cultura organizacional que promueva el sentido de pertenencia en el 50% de sus públicos directos mediante la adopción de una renovada cultura corporativa, en el lapso de seis meses.	Informativo	Básico	Encuesta	Porcentaje de personas que conozcan el manual de cultura corporativa
	Persuasivo	Intermedio	Focus Group	Porcentaje de recordación de los públicos y mensajes difundidos.
			Seguimiento sistemático	Seguimiento sistemático (antes, durante y después) de las jornadas de difusión del manual de cultura corporativa
Motivacional	Avanzado	Medición de participación en la campaña “Aprendamos juntos	Porcentaje del público que participo activamente en la “Cartilla de Valores Corporativos	

			los valores corporativos de la EPTCMM”	de la EPTCMM”
<p><b>OE.2:</b> Motivar al 75% del público directo a desarrollar una comunicación interna favorable mediante la aplicación, potencialización e innovación de herramientas comunicacionales válidas, que faciliten la comunicación y los procesos administrativos para la dinamización del clima y la cultura organizacional, en el lapso total de la ejecución del plan de comunicación interna.</p>	<p>Informativo Motivacional Persuasivo</p>	Básico	Sondeos y conteos	Nivel de aceptación de las potencializadas y nuevas herramientas de comunicación, y conteos de las sugerencias al buzón virtual y físico.
		Avanzado	Conteo de visitas a la intranet	Analítica web en general con énfasis en los porcentaje de visitas diarias, horas de mayor interacción, contador de clic en el botón leer más de los boletines informativos y clic en videos micro informativos.
		Avanzado	Conteo de visitas a la página web	Analítica web en general con énfasis en los porcentajes de

				<p>visitas diarias, visita de acuerdo a países, hora pico de interacción, contador de clic en el botón leer más de los banners y noticias, contador de formularios de solicitud de información pública.</p> <p>Nivel de aceptación de los desayunos corporativos por parte de los participantes.</p>
<p><b>OE.3:</b> Persuadir a los servidores públicos, personal de seguridad, y a los arrendatarios o empleados de los locales comerciales de la EPTCMM para fomentar la integración entre estos públicos y lograr unificar a toda la entidad, en el 40% de sus públicos directos, en el lapso de seis meses.</p>	<p>Persuasivo</p> <p>Motivacional</p>	<p>Intermedio</p> <p>Básico</p>	<p>Focus Group</p> <p>Sondeos</p>	<p>Grado de aceptación de Team Building por parte del público interno</p> <p>Porcentaje de personas que participan en la pausas activas</p>

	Motivacional	Intermedio	Seguimiento sistemático	Seguimiento sistemático (antes, durante y después) de los “Bingos Mitad del Mundo”
--	--------------	------------	-------------------------	--

**Elaborador por:** Madelyn Paillacho

## 4.9. Presupuesto

### 4.9.1. Matriz de presupuesto de actividades

**Tabla No. 59. Matriz de presupuesto de actividades**

OE.1: Fomentar una cultura organizacional que promueva el sentido de pertenencia en el 50% de sus públicos directos mediante la adopción de una renovada cultura corporativa, en el lapso de seis meses.	CANT.	CONCEPTO	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL/RESPONSABLE
	1	Redacción de manual de cultura organizacional	0	Comunicador
	1	Diseño de manual de cultura organizacional	0	Diseñador gráfico
	200	Impresión de manual de cultura organizacional	3,50	700,00 Presupuesto de comité de comunicación y presupuesto de Talento humano
	3	Capacitación al Comité de Comunicación	0	Comunicador
	1	Elaboración, seguimiento y evaluación de la	0	Comunicador

		campana "Aprendamos juntos los valores corporativos de la EPTCMM"		
	200	Pack de identidad visual	10,00	2.000,00  Presupuesto de comité de comunicación y presupuesto de Talento humano
	1	Creación de un personaje alusivo para la "Cartilla de Valores Corporativos de la EPTCMM"	0	Diseñador gráfico
	1	Afiche y artes gráficas del personaje alusivo para la "Cartilla de Valores Corporativos de la EPTCMM"	0	Diseñador gráfico
	50	Impresión de afiches para todo la campana	0,50	20,00  Presupuesto de comité de comunicación
	1000	Impresión de cartillas lúdicas y adhesivos para toda la campana	0,65	650,00  Presupuesto de comité de comunicación y presupuesto de Talento humano

	50	Incentivo a entregar por participación activa a la “Cartilla de Valores Corporativos de la EPTCMM”.	2,00	100,00 Presupuesto de comité de comunicación y gestión de incentivos con los arrendatarios y administrador del museo etnográfico
<b>OE.2:</b> Motivar al 75% del público directo a desarrollar una comunicación interna favorable mediante la aplicación, potencialización e innovación de herramientas comunicacionales válidas, que faciliten la comunicación y los procesos administrativos	10	Diagramación de cartelera	0	Comunicador
	10	Confección y compra de carteleras	11,50	115,00 Presupuesto de comité de comunicación
	10	Materiales para gestión activa de cartelera (tachuelas, impresiones) demás implementos como serpititas y globos corre gasto presupuesto de comité de comunicación	0	Oficina de los representantes por cada área del comité de comunicación y presupuesto del comité de comunicación
	1	Rediseño de la Página web e intranet	4.000,00	4.000,00 Presupuesto de todas las áreas

para la dinamización del clima y la cultura organizacional, en el lapso total de la ejecución del plan de comunicación interna.				administrativas de la empresa. Presupuesto de comité de comunicación
	1	Elaboración de formulario digital para la solicitud de acceso a la información pública	0	Comunicador
	3	Capacitación a Community Manager y Comunicador sobre lenguaje HTML5 se encuentra dentro del presupuesto de la creación de página web	-	Las capacitaciones se encuentra dentro del presupuesto de la creación de página web
	1	Elaboración y diseño de manual de uso de intranet	0	Comunicador y Diseñador gráfico
	70	Impresión de manual de uso de intranet	4,00	280,00 Presupuesto de Comunicación
	1	Realizar un video de bienvenida a la intranet sus funciones, propósitos y manejo básico	0	Diseñador gráfico y Comunicador
	Indefinida	Gestión de información diaria de las novedades en general de la EPTCMM, a	0	Comunicador

		manera de micro informativo.		
	1	Incorporar iconos de vinculación con otros sitios institucionales o cercanos a la institución	Dentro de presupuesto para página web	Presupuesto de comité de comunicación
	1	Elaborar políticas de uso de las herramientas de comunicación institucionales	0	Comunicador y Diseñador Gráfico
	-	Las políticas de uso de las herramientas de comunicación institucionales estarán dentro del manual de cultura organizacional	-	Comunicador
	3	Programa de difusión y capacitación a los servidores públicos sobre la LOTAIP	0	Jurídico y Comunicador
	2	Programa de difusión y capacitación de las herramientas de comunicaciones a todo el público directo	0	Talento Humano y Comunicador
	12	Gestionar, negociar y planificar los desayunos corporativos	50,00	600,00 Presupuesto de comité de comunicación
<b>OE.3:</b> Persuadir a los	1	Gestión, negociación y ejecución del	1.000,00	1.000,00

servidores públicos, personal de seguridad, y a los arrendatarios o empleados de los locales comerciales de la EPTCMM para fomentar la integración entre estos públicos y lograr unificar a toda la entidad, en el 40% de sus públicos directos, en el lapso de seis meses.		“Team Building”		Presupuesto de Comité de Comunicación y Talento Humano
	24	Gestión, negociación y ejecución de las pausas activas.	5,00	120,00 Presupuesto de Comité de Comunicación y Talento Humano
	4	Gestión, negociación y ejecución del “Bingo Mitad del Mundo”	100,00	400,00 Presupuesto de Comité de Comunicación y Talento Humano
<b>TOTAL</b>				<b>9.985,00</b>

#### 4.9.2. Presupuesto general

**Tabla No. 60. Matriz de presupuesto general**

<b>GASTOS</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>VALOR</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	Honorarios profesionales	\$ 2.000,00
	Viáticos	\$100.00
	Transporte	\$ 50,00
<b>Gastos Operativos</b>	Herramientas utilizadas (Actividades)	9.985,00
<b>Gastos de Investigación</b>	Aplicación de encuestas y entrevistas	\$50.00
<b>Gastos Imprevistos</b>	Imprevistos suscitados en el proceso	\$ 100.00
	<b>VALOR TOTAL:</b>	<b>\$ 12.285,00 USD</b>

## **5. Conclusiones y Recomendaciones**

### **5.1 Conclusiones**

#### **Sobre la incidencia de la cultura corporativa en los sistemas de comunicación internos para la innovación de procesos y operaciones.**

- La óptima gestión de cultura corporativa establece características de satisfacción laboral y comunicacional, basadas en valores que buscan desarrollar una eficiencia y eficacia en los procesos corporativos para incrementar la calidad de los mismos.
- El adecuado manejo de los sistemas y canales de información influye notablemente en la percepción de imagen interna en función de que su identidad será expuesta de manera interactiva y amigable, no solo a públicos directos sino a públicos indirectos.

#### **Sobre la dinamización del clima y la cultura organizacional**

- El modelo comunicacional en las empresas del sector del turismo normalmente se encuentran enfocado en la comunicación comercial; mientras que la comunicación corporativa pasa a ser un segundo plano, debido a que algunas empresas no consideran los beneficios de dinamizar el clima y la cultura corporativa trayendo satisfacciones como la alta productividad y rentabilidad.

- La comunicación como herramienta de gestión en la empresas no solo representa productividad, está va más ella, otorga el lado humanístico a la comunicación, ya que representa la propia dinamización del clima y la cultura corporativa en base al eje rector de los valores institucionales que espera ser trascendente en el actuar de los públicos directos, no solo a nivel laboral sino fuera de sitio laboral.

### **Sobre la cultura como agente de cambio en el fortalecimiento de la imagen interna.**

- La imagen interna está determinada por cada uno de los públicos directos de la empresa por esta razón es necesario informar, educar y persuadir en estos públicos la adopción de la cultura organizacional que se verá regida por sus valores, normas, políticas e incluso formas y canales de comunicación. Solo con la óptima gestión de la cultura corporativa se verá fortalecida la imagen institucional desde adentro y afuera de la entidad
- El principio de toda empresa recae en su historia, la razón de ser de la misma, a donde quiere llegar y los valores expuestos en su discurso corporativo, de ahí que sea necesario presentar y socializar su identidad, pues de ella depende el imaginario colectivo de sus públicos tanto internos como externos.
- El adoptar políticas reguladoras de comportamiento entre los públicos e instructivos del uso adecuado de las herramientas comunicacionales internas apoya al fortalecimiento institucional, ya que justamente el actuar del público se verá decodificado en los mensajes comunicacionales que emana, de ahí que deban estar cargados de esa identidad única que posee la empresa.

## 5.2 Recomendaciones

- Se debe basar el fortalecimiento institucional en la difusión y aplicación del manual de cultura organizacional y la integración permanente en su mayor activo que son: los servidores públicos, personal de seguridad y arrendatarios o empleados de los locales comerciales de la entidad.
- Al ser la comunicación interna tan importante, se aconseja gestionar la comunicación de la empresa de una forma más eficiente, mediante distintos planes y campañas de comunicación, con organización y responsabilidad de una persona experta en el tema comunicacional, y, con la ayuda de un comité específico que sirva de apoyo.
- Los tres aspectos fundamentales que conforman la comunicación interna, como las herramientas comunicacionales, el clima y la cultura organizacional, es recomendable que se desarrollen de forma conjunta, relacionando uno con los otros, de manera que se identifique una gestión estratégica integral.
- En cuanto a los sistemas de información y publicación de información pública la empresa se ve regido por la LOEP y la LOTAIP, respectivamente. Sin embargo, estas disposiciones actualmente no se encuentran aplicadas en ninguna herramienta comunicacional de la empresa. Se recomienda acatar la ley y proceder de inmediato al rediseño de la página web institucional, de no ser así, la empresa es vulnerable a sanciones económicas, rumores empresariales y negativa opinión pública influida a través de medios de comunicación afectando a la imagen interna de la entidad.
- Ejecutar la presente propuesta de plan de comunicación interna para el fortalecimiento institucional de la Empresa Pública Mitad del Mundo.

## 6. Bibliografía

### Referencia bibliográfica

- Arribas, A. (2006). *Comunicación Organizacional; Cultura y gestión para el cambio*. Quito, Ecuador: Editorial Quipus, Ciespal.
- Berlo, D.(2002). *El proceso de la comunicación: Introducción a la teoría y a la práctica* .Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Bordenave, J & Carvalho, I. (1995). *Planificación y Comunicación*. Quito, Ecuador: Ciespal.
- Capodagli, B & Jackson, L. *La Gestión al estilo Disney cómo aplicarla a su empresa*. Barcelona, España: Deusto.
- Cerdán, A. (2005). *Comunicar para crear valor; La dirección de comunicación en las organizaciones*. Valencia, España: Universidad de Navarra, S.A.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción*. Barcelona, España: Editorial Paidós.
- Costa, J. (2001). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: La crujía ediciones.
- Costa, J. (2012). *El DirCom hoy Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona, España: Costa Punto Com.
- Del Pozo, M. (1997). *Comunicación Interna y Cultura Empresarial*. Madrid, España: Editorial Fragua.

- Del Pozo, M. (2005). *Comunicar para crear valor; La dirección de comunicación en las organizaciones*. Valencia, España: Universidad de Navarra, S.A.
- Elías & Mascaray. (2003). *Más allá de la comunicación interna: La intracomunicación*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Fernández, Carlos. (1991). *La Comunicación en las organizaciones*. México, México D.F: Editorial Trillas.
- Fuentes, S. (2006). *Comunicación Organizacional; Cultura y gestión para el cambio*. Quito, Ecuador: Editorial Quipus, Ciespal.
- Goldhaber, Gerald. (1984). *Comunicación Organizacional*. México, México D.F: Diana S.A.
- Guevara, L. (2006). *Comunicación estratégica para las organizaciones*. Quito, Ecuador: Editorial Quipus, Ciespal.
- Jiménez, A & Rodríguez, I. (2007). *Comunicación e Imagen Corporativa*. Barcelona, España: UOC.
- Marín, L. (2009). *La Nueva Comunicación*. Fernández, España: Trotta, S.A.
- Mcquail Denis & Windahl, S. (1989). *Modelos para el estudio de la comunicación colectiva*. Pamplona, España: Longman Group Limited.
- Morales, F. (2001). *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Muriel, M & Rota, G. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas*. Quito, Ecuador: Andina.

- Perdiguier, A. (2001). *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Petit, A. (2005). *Comunicar para crear valor; La dirección de comunicación en las organizaciones*. Valencia, España: Universidad de Navarra, S.A.
- Ramos, D. (2007). *Manual Básico de Comunicación Corporativa*. Bogotá, Colombia: San Pablo.
- Robbins, Stephen & Judge, T. (2009). *Fundamentos del comportamiento organizacional, Decimotercera edición*, Juárez, México: Person educación, S.A.
- Robbins, Stephen & Judge, T. (2010). *Introducción al comportamiento organizativo. 10.A edición*. Madrid, España: Person educación, S.A.
- Sierra, F. (1999). *Elementos de Teoría de la Información*. Madrid, España: Mad, S.L.
- Vander, J. (1986). *Manual de Psicología Social*. Barcelona, España: Paidós.
- Vásquez, M. (2005). *Comunicación Organizacional*. Quito, Ecuador: Editorial Quipus, Ciespal.
- Wilcox, Cameron & Xifra. (2012). *Relaciones Públicas Estrategias y tácticas*. Madrid, España: Pearson Educación.

### **Referencias audio visuales**

- Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo (Dirección). (2014 Junio 23). Video Institucional Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo [Video]. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=SGeqJUk-pGw>

- Programa La Televisión (Dirección). (2009 Enero 11). Catequilla verdadera mitad del mundo [Video]. Obtenido de [https://www.youtube.com/watch?v=0HWO\\_3na1ns](https://www.youtube.com/watch?v=0HWO_3na1ns)

### Referencia de tesis

- Armas, J. (2014). *Comunicación interna y clima laboral estudio de caso ciudad de Quetzaltenango*. (Tesis pregrado, publicada), Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango-Guatemala.
- Moya, F. (2013). *Estrategias de comunicación internas y externas con miras a optimizar el servicio al cliente en organizaciones del área turística, Caso: “Lobo de Mar CIA.LTDA. Mediante un Modelo de Relaciones Públicas*. (Tesis pregrado, publicada), Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito-Ecuador.
- Petroche, M. (2006). *Creación del departamento de comunicación para la fundación tierra nueva*. (Tesis pregrado, publicada), Universidad Central del Ecuador. Quito-Ecuador.

### Informe

- EPTCMM. (2010). *Guión Ciudad Mitad del Mundo*.
- GAD San Antonio de Pichincha. (2012). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia de San Antonio de Pichincha*.
- Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo. (2014). *Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad Del Mundo-EP*.

- Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo. (2014). *Plan Estratégico Mitad del Mundo*.

### **Referencia hemerográfica**

- Administrador (25 de 08 de 2013). El Universo. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/08/25/nota/1336766/pichincha-4-lugares-resaltan-ubicacion-mitad-planeta>
- Administrador. (03 de 12 de 2013). La Hora. Obtenido de [http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101600807/-1/La\\_Mitad\\_del\\_Mundo\\_quiere\\_conquistar\\_a\\_m%C3%A1s\\_visitantes\\_.html#.Vhmg7m78Yzd](http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101600807/-1/La_Mitad_del_Mundo_quiere_conquistar_a_m%C3%A1s_visitantes_.html#.Vhmg7m78Yzd)
- Administrador. (08 de 08 de 2011). El Comercio. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/quito/primer-monumento-a-mitad-del.html>
- Administrador. (15 de 12 de 2014). el Ciudadano. Obtenido de <http://www.elciudadano.gob.ec/museo-de-la-mitad-del-mundo-estrena-tecnologia-de-ultimo-nivel-para-recibir-a-los-turistas/>
- Administrador. (16 de 09 de 2015). El Comercio. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/cartas/misiongeodesicafrancesa-opinion-aniversario-lineaequinoccial-ecuador.html>
- Administrador. (26 de 08 de 2009). El Universo. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/2009/08/26/1/1447/asamblea-aprobo-ley-regimen-provincial.html>

- Administrador. (s.f). Recuperado el 11 de 10 de 2015 de <http://www.revistalideres.ec/lideres/ordenan-empresas-publicas.html>
- Aguirre, A. (2013) Recuperado el 18 de 12 de 2014, de <http://suite101.net/article/comunicacion-a25341#.VasPYNJX9T8>
- Anónimo (10 de 10 de 2012). Disney: excelente ejemplo de una cultura organizacional orientada al cliente. Obtenido de <http://www.artesupremo.com/2012/10/disney-excelente-ejemplo-de-una-cultura-organizacional-orientada-al-cliente/>
- Apolo, D. Murrillo, H. y García, G. (2014). *Comunicación 360 Herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad*. Quito, Ecuador: Editorial Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación. Universidad Tecnológica Equinoccial. Recuperado de [http://www.academia.edu/9388509/Comunicaci%C3%B3n\\_360\\_herramientas\\_para\\_la\\_gesti%C3%B3n\\_de\\_comunicaci%C3%B3n\\_interna\\_e\\_identidad](http://www.academia.edu/9388509/Comunicaci%C3%B3n_360_herramientas_para_la_gesti%C3%B3n_de_comunicaci%C3%B3n_interna_e_identidad)
- Aranguren, E (29 de 07 de 2012). *Públicos y Clasificación*. Obtenido de <http://elisagaranguren.blogspot.com/2012/07/publicos-y-clasificacion.html>
- Biografías y Vidas. (s.f). Recuperado el 09 de 10 de 2015, de <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/e/eratostenes.htm>
- Blog de comunicólogos (2013-2014) Recuperado el 5 de 01 de 2014, de <http://www.comunicologos.com/teor%C3%ADas/modelo-de-la-tuba-de-schramm/>
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (19 de 10 de 2010) Normas de COOTAD. Obtenido de [http://www.unesco.org/culture/natlaws/media/pdf/ecuador/ecuador\\_codorgter\\_10\\_spao](http://www.unesco.org/culture/natlaws/media/pdf/ecuador/ecuador_codorgter_10_spao)  
rof

- Constitución de la República del Ecuador (20 de 10 de 2008). Obtenido de [http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf)
- Derecho ecuador (14 de 01 de 2010). Obtenido de <http://www.derechoecuador.com/productos/producto/catalogo/registros-oficiales/2010/marzo/code/19493/registro-oficial-no-147---miercoles-10-de-marzo-de-2010#N004SOGB2010>
- Derecho Ecuador. (2 de 09 de 2002). Obtenido de <http://www.derechoecuador.com/productos/registros/catalogo/registros-oficiales/2002/septiembre>
- Días, L (21 de 09 de 2015). *El entorno digital como lección, también para la comunicación*. Obtenido de <http://lmdiaz.com/el-entorno-digital-como-leccion-para-la-comunicacion/>
- Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo. (s.f). Recuperado el 10 de 10 de 2015, de <http://www.mitaddelmundo.com/es/>
- Garduño, J. (2012) Recuperado el 20 de 12 de 2014, de <http://expresionsocoshernandez.blogspot.com/2012/03/proceso-de-comunicacion.html>
- Gobierno de Pichincha (10 de 06 de 2013). Estructura Orgánica del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha. Obtenido de <http://www.pichincha.gob.ec/gobierno/estructura.html>
- Guía OSC (07 de 06 de 2013) Competencias de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Obtenido de <http://guiaosc.org/cuales-son-las-competencias-de-los-gobiernos-autonomos-descentralizados/>

- Gutiérrez, F. (2013) Recuperado el 1 de 01 de 2014, de <http://teocomi.weebly.com/modelo-de-comunicacioacuten-de-wilbur-schramm.html>
- Historias de Riobamba. (s.f). Recuperado el 09 de 10 de 2015, de <https://digvas.wordpress.com/personajes/pedro-vicente-maldonado-un-hombre-deslumbrante/>
- Ley Orgánica de Empresa Públicas (16 de 10 de 2011). Ámbito de la LOEP. Obtenido de [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ecu\\_org1.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_org1.pdf)
- Maraboto, M (11 de 11 de 2013). *La importancia de los públicos en las estrategias de RP*. Obtenido de <http://corpmedios.blogspot.com/2013/11/la-importancia-de-los-publicos-en-las.html>
- Miguez, M. (2010). *Los públicos en las Relaciones Públicas*. Barcelona, España: Carrera Edición. Recuperado de <https://books.google.com/books?isbn=8497881060>
- Ministerio de Turismo (17 de 09 de 2014). Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/el-turismo-sera-el-eje-del-cambio-de-la-matriz-productiva-en-ecuador/>
- Ministerio de Turismo (22 de 04 de 2015). Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/san-antonio-de-pichincha-un-singular-destino-turistico-en-el-centro-del-planeta/>
- Quintero, J Recuperado el 19 de 12 de 2014 de: [http://doctorado.josequintero.net/documentos/Teoria\\_Maslow\\_Jose\\_Quintero.pdf](http://doctorado.josequintero.net/documentos/Teoria_Maslow_Jose_Quintero.pdf)
- Rainforest Alliance (2005). Buenas prácticas para el turismo sostenible. Obtenido de [http://www.rainforestalliance.org/tourism/documents/tourism\\_practices\\_guide\\_spanish.pdf](http://www.rainforestalliance.org/tourism/documents/tourism_practices_guide_spanish.pdf)

- Secretaria Nacional de la Administración Pública (s.f). Recuperado el 13 de 10 de 2015 de [http://www.tramitesciudadanos.gob.ec/listado\\_instituciones.php](http://www.tramitesciudadanos.gob.ec/listado_instituciones.php)
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (2013) Empresas Públicas y Planificación. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Libro-Empresas-P%C3%BAblicas-web.pdf>
- Sistema de Museo y Centros Culturales Quito. (04 de 06 de 2014). Museo Etnográfico de la Mitad del Mundo. Obtenido de <http://www.museosquito.gob.ec/index.php/item/64-museo-etnografico-de-la-mitad-del-mundo>
- Sosa, M. (28 de 01 de 2009). *Selección de Personal-Recursos Humanos*. Obtenido de <http://seleccionarecursoshumanos.blogspot.com/2009/01/clima-y-cultura-organizacional.html>
- Téllez, L. (06 de 03 de 2006). *Gestión estratégica de la Imagen Corporativa*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/gestion-estrategica-de-la-imagen-corporativa/>
- Tocaronte, A. (2003) Recuperado el 17 de 12 de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/mogecomorg.htm>
- Vargas, J (29 de 10 de 2009). *El perfil profesional en relaciones públicas*. Obtenido de <http://johnnyvargasduran.blogspot.com/2009/10/el-perfil-profesional-en-relaciones.html>

## **7. Anexos**

### **Anexo 1: Manual de Cultura Organizacional**

#### **Presentación**

Luego de realizado el diagnóstico situacional de las características de la cultura organizacional sostenidas en la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo.”, y presentado el diseño de plan de comunicación interna, se presenta a continuación el “Manual de Cultura Organizacional de la Empresa Pública Mitad del Mundo”.

Su objeto es apoyar a la creación de la cultura corporativa mediante un documento que reúna los requerimientos y necesidades organizacionales de la empresa.

Este manual es un aporte, fruto del trabajo de titulación de su autora.

# **Manual de Cultura Organizacional**



**Empresa Pública de Turismo  
Ciudad Mitad del Mundo**

**2016**





## **RESOLUCION No. 001-DIR- EPTCMM –2016**

### **EL DIRECTORIO DE LA EMPRESA PÚBLICA DE TURISMO CIUDAD MITAD DEL MUNDO EPTCMM-EP**

#### **CONSIDERANDO:**

**Que**, el artículo 315 de la Constitución de la República del Ecuador establece que el Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos y la prestación de servicios públicos, las mismas que funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión;

**Que**, Mediante Ordenanza signada con el No.- 4-HCPP-2010, el H. Consejo Provincial de Pichincha, sancionada mediante Resolución No.- 004-SO-GB-2010, por el señor Prefecto de la Provincia de Pichincha, se crea la Empresa Pública de Turismo “CIUDAD MITAD DEL MUNDO” EP;

**Que**, en el Suplemento del Registro Oficial No. 48, de 16 de octubre de 2009, se publicó la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), cuyo ámbito de aplicación es regular la constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación de las empresas públicas que no pertenezcan al sector financiero y que actúen en el ámbito internacional, nacional, regional, provincial o local; y, establecer los mecanismos de control económico, administrativo, financiero y de gestión que se ejercerán sobre ellas, de acuerdo a lo dispuesto por la Constitución de la República del Ecuador;

**Que**, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, en su artículo 11 literal 8 atribuye al Gerente General el “Aprobar y modificar los Reglamentos Internos que requiera la empresa, excepto el numeral 8 del artículo 9 de esta Ley”, que se refiere al reglamento de funcionamiento del Directorio;

**Que**, es importante contar con un manual de cultura organizacional que permita identificar los valores corporativos, a fin de cumplir los objetivos y misión institucional, con la participación de sus públicos de interés, como son: servidores públicos, personal de seguridad y arrendatarios o trabajadores de los locales comerciales de la EPTCMM;

En uso de sus facultades legales que se le confiere,

#### **RESUELVE:**

Art. 1.- Expedir el presente Manual de cultura organizacional de la E.P.T.C.M.M.

Art. 2.- La presente Resolución entra en vigencia a partir del 1 de Enero de 2016.





## **TÍTULO I.**

### **OBJETO Y ALCANCE DEL MANUAL DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

**Art. 1.-** Este Manual tiene por objeto fundamental ser un apoyo en la conceptualización de cultura organizacional de la EPTCMM, que ayude al conocimiento institucional de los principios y valores sobre los que se rige la organización. Además, pretende normar la conducta de los públicos directos de la EPTCMM respecto a los principios éticos que han de regir el ejercicio de las funciones que desempeñan en la empresa.

**Art. 2.-** Este Manual de Cultura Organizacional va dirigido al público directo de la EPTCMM, como son: servidores públicos, personal de seguridad y arrendatarios o trabajadores de los locales comerciales de la entidad.

## **TÍTULO II.**

### **DEL MARCO LEGAL, VISIÓN, MISIÓN**

**Art. 3.-** La Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo –EP, es una entidad del Estado conformada como sociedad de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión; su organización y funcionamiento se sujeta al ordenamiento jurídico legal que establece la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, La Ordenanza N. 004-HCPP-210 por la que se crea la EPTCMM-EP, el Reglamento de Gestión del Talento Humano de la EPTCMM-EP, las resoluciones de su Directorio y más normas vigentes en el territorio del Estado del Ecuador aplicables a su naturaleza y objeto.

**Art. 4.- Misión.-** Dirigir y operar con eficiencia servicios y productos turísticos de calidad y contribuir al desarrollo socioeconómico del país, mediante el fortalecimiento de actividades productivas, que fomenten el turismo y la valoración histórico-cultural, con responsabilidad social.

**Art. 5.- Visión.-** En el 2020, la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo será una entidad moderna, técnicamente operada, transparente y rentable, que promueva el desarrollo de las economías locales, bajo un enfoque turístico, que incida en la búsqueda permanente del rescate de las culturas y tradiciones de nuestro pueblo desde la mitad del mundo para el mundo.





### TÍTULO III.

#### LOGOS DE LA EMPRESA

**Art. 6.- Institucional/Corporativo.-** La Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo cuenta con un logo específicamente de carácter institucional, su uso puede ser únicamente para fines institucionales aprobados por gerencia general y se podrán evidenciar en elementos de identidad visual corporativa, como: papelería, agendas, esferos, entre otros.



**Art. 7.- Comercial/Marca.-** Este logo responde oficialmente a la empresa como marca a diferencia del logo institucional este cuenta con eslogan “Lo bello de ser ecuatoriano”, los mismos que han de ser evidenciados en lugares de afluencia de visitantes, como: museos, pabellones, plaza central, locales comerciales de la entidad y señalética en general.





## TÍTULO IV

### VALORES CORPORATIVOS DEL PÚBLICO DIRECTO DE LA EPTCMM

**Art. 8.-** Los efectos de este Manual son principios rectores de los deberes y conductas de los servidores públicos, personal de seguridad y arrendatarios o trabajadores de los locales comerciales de la empresa, respecto a los valores corporativos que han de regir la función de sus actividades, los cuales son:

- a) Transparencia
- b) Calidad
- c) Vocación de servicio
- d) Responsabilidad
- e) Lealtad

**Art.9.-** En el ejercicio de las actividades de los servidores públicos, personal de seguridad y arrendatarios o trabajadores de los locales comerciales de la empresa, propenderá a la combinación óptima de los principios antes citados, debiendo tener prioridad la transparencia.

**a) La transparencia.-** Exige del servidor público la ejecución diáfana de los actos del servicio, e implica que éstos tienen en principio carácter público y responsabilidad social; y, son accesibles al conocimiento de toda persona natural o jurídica que tenga interés legítimo en el asunto.

En cuanto al personal de seguridad, este valor corporativo se verá reflejado en la óptima difusión de acontecimientos de carácter leve, medio y grave al supervisor de área, que haya afectado de manera directa o indirecta a públicos directos, indirectos o daño patrimonial-cultural de la empresa.

Para los arrendatarios o trabajadores de los locales comerciales la aplicación de este valor recae en la honestidad de procedencia y calidad de cada uno de los productos o servicios del giro del negocio.

**b) Calidad.-** La misma definición es aplicada a todos los públicos directos, ya que representa el esfuerzo por conseguir un alto nivel de excelencia. Manteniendo altos estándares de calidad en todas las categorías de productos y servicios a ofrecer en la empresa.





**c) Vocación de servicio.-** Implica disposición para dar oportuna y esmerada atención a los requerimientos y trabajos encomendados, apertura y receptividad para encausar cortésmente las peticiones, demandas, quejas y reclamos del público tanto directo como indirecto, así como el contestarlos pronta y oportunamente.

**d) Responsabilidad.-** Significa disposición y diligencia en el cumplimiento de las competencias, funciones y tareas encomendadas; así como la permanente disposición a presentar informes de proyectos a cargo o responsabilidades, y a asumir las consecuencias de la conducta pública sin excusas de ninguna naturaleza, cuando se requiera o juzgue obligante.

**e) Lealtad.-** Será manifestación permanente de fidelidad que se traducirá en constancia y solidaridad para con los niveles supervisores, compañeros y subordinados. De igual manera, la lealtad a la empresa será visible en el adecuado uso de las herramientas comunicacionales, participación activa en la ejecución de programas o campañas a fin de lograr el sentido de pertenencia a la institución.

## TÍTULO V

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

**Art. 10.- Conformación de su estructura.-** Al tratarse de una empresa pública, el Directorio de la EMPTCMM, estará integrado por:

**a)** El Presidente o Presidenta del Directorio, que será el Prefecto a la Prefecta Provincial de Pichincha en funciones o su delegado permanente, quien será un funcionario del Gobierno Provincial de Pichincha, si el Prefecto o Prefecta Subrogantes no ejercieren la presidencia, lo hará el Delegado permanente;

**b)** Dos miembros designados por el Prefecto o Prefecta de la provincia de Pichincha de entre los responsables de las áreas sectoriales y de planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha, relacionadas con el objeto de la Empresa;

**c)** Un miembro en representación de la ciudadanía, sociedad civil, sectores productivos, usuarios o usuarias, designados de conformidad a lo que se dispone la Ley, por el pleno Consejo;

**d)** El Ministerio de turismo o su delegado, quien actuará con voz pero sin voto.





**Art. 11.- Estructura Orgánica por procesos.-** la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo-EP mantiene su estructura organizacional por procesos alineados con su misión, orientada al compromiso con los visitantes y consagrada en su base constitutiva y sustentada en el enfoque de productos, servicios y procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico.

**Art. 12.- Procesos de la EPTCMM.-** Los procesos que elaboran los productos y servicios de la EPTCMM, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión de la Empresa, así:

**a) Procesos Gobernantes:** orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización.

**b) Procesos Agregadores de Valor:** implementan políticas, administran y controlan la generación de los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional, denotan su especialización y constituyen la razón de ser de la empresa,

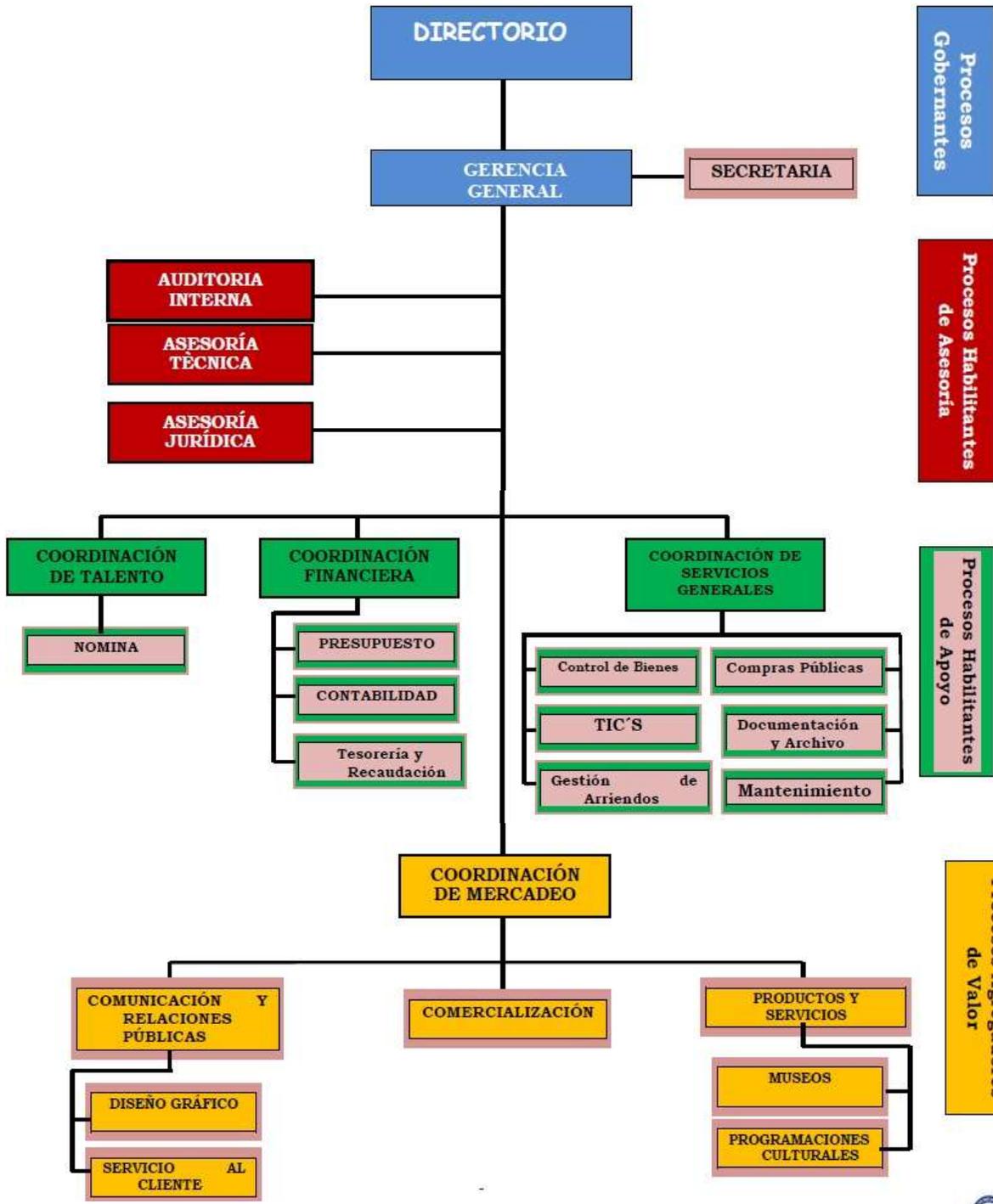
**c) Procesos Habilitantes de Asesoría:** Son aquellos procesos que tienen la competencia para brindar asesoría y soporte especializado, ofrecen el sustento de control y legal para el desenvolvimiento de las actividades; y,

**d) Procesos Habilitantes de de Apoyo:** Son aquellos procesos que están encaminados a generar productos y servicios secundarios de apoyo a la gestión de los procesos de la empresa, viabilizando la gestión empresarial.

**Art. 13.- Puesto Directivo.-** El puesto Directivo establecido en la estructura organizacional por procesos de la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo–EP corresponde al cargo de: Gerente General.

**Art. 14.- Estructura básica alineada a la Misión.-** La Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo, para el cumplimiento de su misión y responsabilidades, se gestionará a través de los procesos internos y está conformada por:





Procesos Gobernantes

Procesos Habilitantes de Asesoría

Procesos Habilitantes de Apoyo

Procesos Agregadores de Valor





**Art. 15.- Otros públicos de interés:** Son aquellas personas que se encuentran estrechamente ligadas a la empresa, como: personal de seguridad y arrendatarios o trabajadores de los locales comerciales de la entidad. Se integra a los mismos, debido al interés que presta la empresa por estos públicos de manera que exista afinidad hacia la institución.



## TÍTULO VI

### CÓDIGO DE ÉTICA INSTITUCIONAL

**Art. 16.-** La ética es sin lugar a dudas lo que define gran parte de la personalidad del ser humano, y en ella se involucran los valores, y cómo se ha de aplicar posteriormente a los distintos ámbitos de la vida laboral y personal.

En este sentido la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo; estipula criterios propios que orienten las acciones de los servidores públicos, personal de seguridad, arrendatarios o empleados de los locales comerciales de la empresa, dentro de un marco de comportamiento adecuado.

- a) Dirigirse con respeto y cortesía hacia compañeros/as, superiores, subordinados, otros públicos ligados estrechamente a la empresa y visitantes; sin importar costumbres, creencias religiosas, políticas, clase social o sexo y nacionalidades, bajo principios de igualdad y equidad.



**b)** Promover conductas, valores y principios que fortalezcan la imagen de la institución a la cual se pertenece, desempeñando cabalmente funciones designadas.

**c)** Adoptar y promover el trato digno, justo y equitativo entre hombres y mujeres, basado en la perspectiva de género, con la finalidad de eliminar toda acción discriminatoria y hacer posible la igualdad de derechos y oportunidades.

**d)** Facilitar el acceso a la información pública, de manera responsable código relacionado estrechamente con el valor corporativo de transparencia.

**e)** Hacer uso responsable de la documentación e información, física o electrónica otorgada procurando la seguridad y confidencialidad de la misma a igualdad de derechos y oportunidades.

**f)** Utilizar con eficacia los recursos, materiales y equipos, bajo criterios de optimización y del entorno cultural y ecológico.

**e)** Procurar que el lugar donde desarrolla las actividades laborales obedezca a los principios de clasificación, organización y limpieza, garantizando la calidad de la atención y la seguridad de los públicos directos e indirectos.

### **CÓDIGO DE CONDUCTA SERVICIO AL CLIENTE**

**Art. 17.-** El Código de conducta de servicio al cliente se enfoca en desarrollar una cultura organizacional de relaciones interna de mayor calidad, que tenga como resultado la dinamización de clima y cultura organizacional.

**a)** Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio al visitante.

**b)** Atender al cliente es responsabilidad de todo el público directo de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos..

**c)** Agilidad, esmero y puntualidad en el cumplimiento de los requerimientos y solución de problemas del cliente

**d)** Los servidores públicos, personal de seguridad y arrendatarios de los locales comerciales de la empresa realizarán sus funciones o tareas asignadas, con un alto grado de responsabilidad, diligencia y eficacia, a fin de acceder y mantener la confianza demostrada por los clientes y el público en general.





## TÍTULO VII

### GESTIÓN DE INFORMACIÓN

**Art. 18.-** Para contribuir en la formación de una conciencia y cultura de la información en la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo., que faciliten la gestión, transparencia y rendición de cuentas, se pone a disposición de los públicos directos diferentes herramientas de comunicación interna, con el fin de ejercer una óptima gestión de información.

Mediante la elaboración cuadros de clasificación documental acorde a las unidades administrativas y una guía de procesos en la gestión de información que integrarán un control de la misma enmarcados en el código de ética de la institución se pretende fortalecer la imagen institucional a través de adecuados canales formales de información seguros y confiables.

**Art.19.-** La empresa deberá cumplir con un programa de capacitaciones de difusión y socialización de las herramientas comunicacionales internas de la empresa para informar, educar y persuadir la óptima gestión de las mismas.

## TÍTULO VIII

### NORMATIVA DE COMUNICACIÓN INTERNA

**Art. 20.-** Mediante la aceptación de una política de comunicación interna se busca mejorar el conocimiento de la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo., por parte de los servidores públicos, personal de seguridad y arrendatarios o empleados de los locales comerciales de la empresa, logrando la colaboración, motivación, inspiración y el compromiso de todos, de manera que los públicos directos desarrollen sus actividades laborales de una mejor manera.

Para que exista una gestión más eficaz de la comunicación en la empresa, se ha de considerar que todos los públicos directos son importantes y que deben tratarse como el activo de mayor valor para la organización. En este marco, se establece que la comunicación, su desarrollo y ejecución ha de ser incorporada como la nueva herramienta de gestión empresarial en la organización.

**Art.21.-** En concordancia con el artículo 20 de este manual, la empresa deberá elabora, desarrollar y ejecutar planes de comunicación interna, campañas, programas, actividades y demás métodos, que aporten a la óptima gestión de comunicación en la empresa y con ello el fortalecimiento de la imagen institucional.





**Art. 22.-** La Empresa Pública de Turismo presenta a continuación diferentes pautas y procedimientos sobre el uso interno de la información interna, los mismos deberán ser acogidos, proclamados y ejecutados por todos los públicos directos de la organización.

- a) Facilitar y agilizar el flujo de información mediante los canales adecuados entre los públicos directos de la organización, tomando en cuenta normas de seguridad, la ética laboral y valores personales e institucionales.
- b) Brindar en cualquier instancia a las partes interesadas información actual, veraz y oportuna. Este literal también hace referencia a la entrega de información pública de manera eficaz y eficiente.
- c) Toda información que se difunda debe ser sencilla y concreto, a no ser que se necesite su pormenorización y detalle.
- d) Todo mensaje debe ser difundido ya sea en forma verbal o en forma escrita por los diferentes niveles de la organización y utilizando los canales adecuados.
- e) Difundir información fiable, real y de ser el caso citando las fuentes de origen de la misma, en todos los niveles de la empresa.

### **DISPOSICIÓN TRANSITORIA**

**Primera:** La ejecución de éste Manual de Cultura Organizacional de la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo., entrará en vigencia a partir del primero de Enero de 2016.

### **EL DIRECTORIO DE LA E.P.T.C.M.M.**

Dra. Marcela Costales Peñaherrera  
**Presidenta del Directorio**



## GLOSARIO DE TÉRMINOS

### **Públicos Directos:**

Para ejecución del presente manual se entenderá por públicos directos al conjunto de servidores públicos, personal de seguridad, y a los arrendatarios o trabajadores de los locales comerciales de la empresa, por encontrarse en incidencia directa a la institución.

### **Comunicación Organizacional o Corporativa:**

Es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende. (Van Riel)

### **Comunicación Interna:**

Es el manejo adecuado de los procesos de elaboración, emisión, circulación y retroalimentación de los mensajes dentro del área de trabajo, tendentes a aumentar la productividad y la calidad en las organizaciones”. (Guevara)

### **Cultura Organizacional:**

Conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de la empresa, junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran y teniendo en cuenta la influencia del entorno en el que se encuentra. (Del pozo)

### **Clima organizacional:**

El clima organizacional es generado por los propios hombres y mujeres que trabajan en la empresa, siendo a su vez condicionante del comportamiento. Hoy puede ser positivo y alentador pero en otro momento puede ser negativo y pesimista. (Sosa)

### **Imagen organizacional:**

Imagen que tienen los públicos acerca de una organización en cuanto a entidad como sujeto social. La idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta (Caldevilla)



## **Bibliografía:**

- Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo. (2014). Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad Del Mundo-EP
- Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo. (2014). Plan Estratégico Mitad del Mundo
- Ley Orgánica de Empresa Públicas-LOEP.
- Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública-LOTAIP.



Anexo 2: Diagramación de carteleras internas



# Cartelera

**Informativos  
Generales de la EPTCMM**

**Eventos**

**Calendario de labores**

## JORNADA

"Aprendamos juntos  
los valores Corporativos  
de la EPTCMM"

Dirigida a: Servidores Públicos,  
personal de seguridad y  
arrendatarios o trabajadores de  
los locales comerciales de la  
EPTCMM

ORGANIZA 




Enero 2016						
is	Mar	Mier	Jue	Vi	Sáb	Dom
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

**Cumpleaños**



### Anexo 3: Diseño de la Página Web

**ecuatorador**  
ama la vida

Inicio | Empresa | Ley de Transparencia | Servicios | Historia | Publicaciones | Noticias | Contacto

MITAD DEL MUNDO

INTRANET

## ESTE VERANO DESCUBRE #LoBelloDeSerEcuatoriano

### NOTICIAS

**Ciudad Mitad del Mundo te invita al primer Festival de Verano**  
Resaca las tradiciones ancestrales.

**La Mitad del Mundo y al colectivo de 500 Mujeres Pichincha se unen a la campaña por el**  
Día Internacional de la Eliminación de la Violencia contra las Mujeres.

### AGENDA CULTURAL

**SÁBADO 07**  
Eventos Mitad del Mundo

**DOMINGO 08**  
Eventos Mitad del Mundo

**SÁBADO 21**  
Eventos Mitad del Mundo

**DOMINGO 22**  
Eventos Mitad del Mundo

VER TODOS LOS EVENTOS

diciembre 2015

L	M	X	J	V	S	D
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

Autopista Manuel Córdova Galarza - San Antonio de Pichincha

Telf. (593-2) 2394803 / (593-2) 2394804

Rendición de cuentas 2015

Directorio Telefónico

Solicitud de Acceso a la Información Pública

## **Anexo 4: Ley Orgánica de Empresas Públicas – LOEP**

### **TITULO VII**

#### **DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION**

**Art. 45.- SISTEMAS DE INFORMACION.-** Las empresas públicas deberán divulgar en sus sitios Web, entre otros aspectos: la información financiera y contable del ejercicio fiscal anterior; la información mensual sobre la ejecución presupuestaria de la empresa; el informe de rendición de cuentas de los administradores; los estudios comparativos de los dos últimos ejercicios fiscales; sus reglamentos internos; y, de ser posible, el estado o secuencia de los trámites o petitorios que hagan los usuarios o consumidores; así como información sobre el estado de cuenta relativo al pago por consumo o por servicios. También publicarán la información sobre los procesos de contratación que realicen, de conformidad con las disposiciones que para el efecto contempla la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y demás normas especiales.

**Art. 46.- DEL MANEJO DE LA INFORMACION EMPRESARIAL Y COMERCIAL.-**

No obstante lo dispuesto en el artículo anterior, la información comercial, empresarial y en general aquella información estratégica y sensible a los intereses de las empresas públicas, desde el punto de vista tecnológico, comercial y de mercado, goza de la protección del régimen de propiedad intelectual e industrial, de acuerdo a los instrumentos internacionales y a la Ley de Propiedad Intelectual, con el fin de precautelar la posición de las empresas en el mercado. En consecuencia serán aplicables a las empresas públicas, en los ámbitos indicados en este artículo, las disposiciones legales o reglamentarias sobre transparencia y acceso a la información pública, en los términos señalados en esta Ley.

## **Anexo 5: Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública-LOTAIP**

**Art. 7.- Difusión de la Información Pública.-** Por la transparencia en la gestión administrativa que están obligadas a observar todas las instituciones del Estado que conforman el sector público en los términos del artículo 118 de la Constitución Política de la República y demás entes señalados en el artículo 1 de la presente Ley, difundirán a través de un portal de información o página web, así como de los medios necesarios a disposición del público, implementados en la misma institución, la siguiente información mínima actualizada, que para efectos de esta Ley, se la considera de naturaleza obligatoria:

- a) Estructura orgánica funcional, base legal que la rige, regulaciones y procedimientos internos aplicables a la entidad; las metas y objetivos de las unidades administrativas de conformidad con sus programas operativos;
  
- b) El directorio completo de la institución, así como su distributivo de personal;
  
- c) La remuneración mensual por puesto y todo ingreso adicional, incluso el sistema de compensación, según lo establezcan las disposiciones correspondientes;
  
- d) Los servicios que ofrece y las formas de acceder a ellos, horarios de atención y demás indicaciones necesarias, para que la ciudadanía pueda ejercer sus derechos y cumplir sus obligaciones;
  
- e) Texto íntegro de todos los contratos colectivos vigentes en la institución, así como sus anexos y reformas;

f) Se publicarán los formularios o formatos de solicitudes que se requieran para los trámites inherentes a su campo de acción;

g) Información total sobre el presupuesto anual que administra la institución, especificando ingresos, gastos, financiamiento y resultados operativos de conformidad con los clasificadores presupuestales, así como liquidación del presupuesto, especificando destinatarios de la entrega de recursos públicos;

h) Los resultados de las auditorías internas y gubernamentales al ejercicio presupuestal;

i) Información completa y detallada sobre los procesos precontractuales, contractuales, de adjudicación y liquidación, de las contrataciones de obras, adquisición de bienes, prestación de servicios, arrendamientos mercantiles, etc., celebrados por la institución con personas naturales o jurídicas, incluidos concesiones, permisos o autorizaciones;

j) Un listado de las empresas y personas que han incumplido contratos con dicha institución;

k) Planes y programas de la institución en ejecución;

l) El detalle de los contratos de crédito externos o internos; se señalará la fuente de los fondos con los que se pagarán esos créditos. Cuando se trate de préstamos o contratos de financiamiento, se hará constar, como lo prevé la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y la Ley Orgánica de Responsabilidad y Transparencia Fiscal, las operaciones y contratos de crédito, los montos, plazo, costos financieros o tipos de interés;

- m) Mecanismos de rendición de cuentas a la ciudadanía, tales como metas e informes de gestión e indicadores de desempeño;
- n) Los viáticos, informes de trabajo y justificativos de movilización nacional o internacional de las autoridades, dignatarios y funcionarios públicos;
- o) El nombre, dirección de la oficina, apartado postal y dirección electrónica del responsable de atender la información pública de que trata esta Ley;
- p) La Función Judicial y el Tribunal Constitucional, adicionalmente, publicarán el texto íntegro de las sentencias ejecutoriadas, producidas en todas sus jurisdicciones;
- q) Los organismos de control del Estado, adicionalmente, publicarán el texto íntegro de las resoluciones ejecutoriadas, así como sus informes, producidos en todas sus jurisdicciones;
- r) El Banco Central, adicionalmente, publicará los indicadores e información relevante de su competencia de modo asequible y de fácil comprensión para la población en general;
- s) Los organismos seccionales, informarán oportunamente a la ciudadanía de las resoluciones que adoptaren, mediante la publicación de las actas de las respectivas sesiones de estos cuerpos colegiados, así como sus planes de desarrollo local; y,
- t) El Tribunal de lo Contencioso Administrativo, adicionalmente, publicará el texto íntegro de sus sentencias ejecutoriadas, producidas en todas sus jurisdicciones. La información deberá ser publicada, organizándola por temas, ítems, orden secuencial o cronológico, etc., sin agrupar o generalizar, de tal manera que el ciudadano pueda ser informado correctamente y sin confusiones.

## Anexo 6: Diseño de modelo para Solicitud de Acceso a la Información Pública

SOLICITUD DE ACCESO A LA INFORMACION PÚBLICA	
<b>Fecha:</b> (sistema/automático)	<input type="text"/>
<b>Ciudad:</b> (sistema/automático)	<input type="text"/>
<b>Institución de la Función Ejecutiva:</b> (sistema/automático)	<input type="text"/>
<b>Autoridad:</b> (sistema/automático)	<input type="text"/>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL SOLICITANTE</b>	
Nombre:	<input type="text"/>
Apellido:	<input type="text"/>
Cédula No.	<input type="text"/>
Dirección domiciliaria:	<input type="text"/>
Teléfono (fijo o celular):	<input type="text"/>
<b>PETICIÓN CONCRETA:</b>	
<i>Identifique de manera clara y concreta la información pública que desea solicitar a la institución:</i>	
<input type="text"/>	
<b>FORMA DE RECEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN SOLICITADA:</b>	
Retiro de la información en la institución:	<input type="checkbox"/>
Email:	<input type="text"/>
<b>FORMATO DE ENTREGA:</b>	
Copia en papel:	<input type="checkbox"/>
Cd.	<input type="checkbox"/>
Formato electrónico digital:	<input type="checkbox"/>
	PDF <input type="checkbox"/>
	Word <input type="checkbox"/>
	Excel <input type="checkbox"/>
	Otros <input type="checkbox"/>

