



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

## **ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Desarrollo de un plan de comunicación integral para la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí periodo 2015-2016.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**AUTOR: Mendoza Zamora, Walter Manuel**

**DIRECTORA: Chamba Rueda, Laura Magali. Mgs**

**CENTRO UNIVERSITARIO MANTA**

**2016**

## APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Magíster:

Chamba Rueda Laura

### DOCENTE DE LA TITULARIZACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación denominado: **Desarrollo de un Plan de Comunicación Integral para la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí periodo 2015-2016**, realizado por **Mendoza Zamora Walter Manuel**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, junio de 2016

f) .....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, **Mendoza Zamora, Walter Manuel**, declaro ser autor del presente trabajo de titulación denominado: **Desarrollo de un Plan de Comunicación Integral para la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí periodo 2015-2016**, siendo Chamba Rueda Laura Mgs., la directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....

Autor: Mendoza Zamora Walter Manuel

Cédula: 1301031460-2

## DEDICATORIA

El presente trabajo de fin de titulación, lo dedico con mucho cariño a:

Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos; además de su infinita bondad y amor, quien me ha dado la fortaleza para seguir adelante, ha sido mi guía en todo momento y me ha ayudado a superar todas las adversidades de la vida.

A mis admirables padres Francisco Mendoza Zamora y Daxi Zamora Macías, que con su amor y buen ejemplo fueron son una fuente de admoniciones que me ayudaron a ser perseverante en todas mis decisiones tomadas, por haberme apoyado en todo momento, por sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, por los ejemplos de perseverancia y constancia que los caracterizan y que me han infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante pero más que nada, por su amor.

A todos ellos mil gracias porque son la inspiración de mi vida.

Mendoza Zamora Walter Manuel

## **AGRADECIMIENTO**

Es justo extender mi más profundo agradecimiento a:

Dios, por darme la vida y la inteligencia para seguir luchando por alcanzar nuevos éxitos y por darme la fortaleza para superar las dificultades.

A mi tutora Mgs. Chamba Rueda Laura, que con sus sabios conocimientos supo guiarme de forma acertada para culminar con éxito este trabajo de investigación y a quien se debe estos resultados, muchísimas gracias estimada docente.

También a la Universidad Técnica Particular de Loja, por haberme abierto las puertas y permitirme cumplir una de mis mayores metas profesionales. Gracias a todo el personal que ha dirigido el Programa Nacional de Investigación y a cada uno de los catedráticos de quienes aprendí mucho durante los años de formación.

Así mismo quiero agradecer el apoyo de la Sra. Liliana Saltos Solórzano, quién a través de su experiencia y conocimientos profesionales, ayudaron a que termine este proyecto con éxito.

A mis padres y familia en general que siempre me apoyaron con paciencia y apoyo, brindándome las fuerzas y el entusiasmo que necesité cuando creí decaer.

Mendoza Zamora Walter Manuel

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN .....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	v
ÍNDICE DE CUADROS .....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	ix
RESUMEN .....	x
ABSTRACT .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.- OBJETO DE ESTUDIO .....	3
1.1. Facultad de Ciencias en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí. ....	4
1.1.1. Aspectos generales de la facultad .....	4
1.1.1.1. Antecedentes .....	4
1.1.1.2. Contexto de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí. ....	4
1.1.1.3. Ubicación Geográfica .....	5
1.1.1.4. La Facultad de hoy (Visión, Misión, Valores, Objetivo, Políticas) .....	5
1.1.1.5. Políticas y valores .....	6
1.1.1.6. Objetivos .....	6
1.1.5. Talento Humano (Orgánico Estructural). ....	7
1.1.5.1. Organización administrativa .....	7
1.1.6. Recurso material (Infraestructura, Tecnología). ....	11
1.1.6.1. Infraestructura .....	11
1.1.6.2. Tecnología .....	11
1.2. Diagnóstico del estado inicial de la Facultad de Ciencias en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí. ....	12
CAPÍTULO II. FUNDAMENTOS TEÓRICOS .....	16
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS .....	17
2.1. Comunicación .....	17
2.1.1. Los medios de comunicación .....	19
2.1.2. Líneas de acción para la comunicación universitaria .....	20

2.1.3. Comunicación Interna.....	22
2.1.4. Fases del plan de comunicación.....	27
2.1.5. Competencias claves en la comunicación organizacional.....	29
2.2. Comunicación integral .....	29
2.3. Estrategia de comunicación.....	30
2.4. Comunicación estratégica.....	31
2.5. Públicos.....	33
2.5.1. La segmentación de públicos.....	34
2.5.2. Tipos de públicos.....	35
2.5.2.1.Públicos Internos.....	35
2.5.2.2.El equipo de trabajo.....	36
2.5.3. Públicos Mixtos .....	38
2.6. Mensajes.....	38
2.7. Indicadores .....	40
2.7.1. Medición de indicadores.....	42
2.7.2. Indicadores de eficiencia .....	42
2.7.3. Indicadores de eficacia.....	44
2.7.4. Indicadores de efectividad.....	45
CAPÍTULO III.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
3. Metodología de la investigación.....	49
3.5. Métodos.....	49
3.6. Tipo de investigación.....	49
3.7. Modalidad básica de la investigación.....	50
3.8. Diseño de la investigación.....	50
3.9. Población de estudio.....	51
3.10. Recolección de la información .....	53
2.6.1. Técnicas e instrumentos para la recolección de la información.....	53
3.11. Procedimiento de la investigación.....	54
3.12. Presentación y análisis de los resultados .....	55
2.12.1. Encuesta de comunicación interna dirigida al personal administrativo.....	55
3.12.2.Encuesta de comunicación interna dirigida a los docentes .....	64
3.12.3.Encuesta de comunicación interna dirigida a los estudiantes .....	73
CAPITULO IV PROPUESTA.....	82
4. LA PROPUESTA .....	83
4.1. Título de la propuesta.....	83

4.2. Unidad ejecutora.....	83
4.3. Responsables .....	83
4.4. Destinatarios .....	83
4.5. Duración .....	83
4.7. Justificación .....	85
4.8. Metas del plan de comunicación .....	86
4.7. Estrategia a utilizar .....	87
CONCLUSIONES .....	112
RECOMENDACIONES .....	114
BIBLIOGRAFIA.....	115
ANEXOS .....	

## ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Tabla 1 Población	50
Tabla 2 Muestra	51
Tabla 3 Medios de comunicación utilizados permiten la integración y colaboración.	54
Tabla 4 Medios de comunicación utilizados.	55
Tabla 5 Medios a través de los cuales se puede recibir información	56
Tabla 6 Regulación de la información y comunicación interdepartamental.	57
Tabla 7 Prioridad a la información recibida.	58
Tabla 8 Indicadores de gestión de procesos de comunicación interna.	59
Tabla 9 Certificación del Sistema de Gestión de calidad según las normas ISO 9001:2015	60
Tabla 10 Creación de espacios de comunicación.	61
Tabla 11 Comunicación enviada por la Facultad.	63
Tabla 12 Prioridad a la comunicación que se recibe.	64
Tabla 13 A lo que hace referencia la comunicación recibida.	65
Tabla 14 Los medios de comunicación utilizados para la integración y colaboración entre involucrados.	66
Tabla 15 Medios de comunicación que se utilizan en la Facultad.	67
Tabla 16 Medios por los cuales gustaría recibir la información.	68
Tabla 17 Indicadores de gestión del proceso de comunicación interna.	69
Tabla 18 Espacios de comunicación interna.	69
Tabla 19 A lo que hace referencia la información recibida por la Facultad.	70
Tabla 20 Buzón de sugerencias	71
Tabla 21 La comunicación utilizada respeta las reglas éticas y morales.	72
Tabla 22 Medios de comunicación para la integración y colaboración.	73
Tabla 23 Medios de comunicación utilizados en la Facultad.	74
Tabla 24 Medios para recibir la información institucional.	75
Tabla 25 Indicadores de gestión para el proceso de comunicación interna	76
Tabla 26 Espacios que se deben crear en la Facultad.	77
Tabla 27 Espacios con los que cuenta la infraestructura física.	78
Tabla 28 Matriz FODA	79

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1 Medios de comunicación permiten la integración y colaboración entre los involucrados	54
Gráfico 2 Medios de comunicación utilizados	55
Gráfico 3 Medios a través de los cuales les gustaría recibir la información	56
Gráfico 4 Regular la información interdepartamental para evitar especulaciones	57
Gráfico 5 Prioridad a la comunicación recibida	58
Gráfico 6 Existencia de indicadores de gestión de procesos de comunicación interna	59
Gráfico 7 Certificación del Sistema de Gestión de Calidad según las norma ISO 9001:2015	60
Gráfico 8 Crear espacios de comunicación	61
Gráfico 9 Calificación de la comunicación enviada	62
Gráfico 10 Prioridad a la comunicación que recibe	63
Gráfico 11 Referencia de la información recibida	64
Gráfico 12 Medios de comunicación permiten la integración y colaboración entre los involucrados.	65
Gráfico 13 Medios de comunicación utilizados	66
Gráfico 14 Medios para recibir la información institucional	67
Gráfico 15 Indicadores de gestión de proceso de comunicación interna	68
Gráfico 16 Creación de espacios de comunicación interna como foros debates, buzón de sugerencias entre otros	69
Gráfico 17 Información recibida de la facultad	70
Gráfico 18 Existencia de un buzón de sugerencias	71
Gráfico 19 Comunicación respetando las reglas éticas y morales entre docentes, autoridades y estudiantes	72
Gráfico 20 Integración y colaboración entre los involucrados por los medios de comunicación utilizados.	73
Gráfico 21 Medios de comunicación utilizados	74
Gráfico 22 Medios para recibir la información institucional	75
Gráfico 23 Indicadores de gestión para los procesos de comunicación interna	76
Gráfico 24 Espacios de comunicación interna que se deben utilizar en la facultad	77

## RESUMEN

Este estudio se lo desarrollo en la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, durante el periodo 2015-2016; tuvo como objetivo desarrollar un plan de Comunicación Integral; para dar cumplimiento al mismo, se determinó las características y condiciones óptimas deseadas en concordancia con la comunicación asertiva para el desarrollo institucional; la población la conformó 1.121 personas, de las cuales se tomó como muestra a 8 administrativos, 47 docentes y 266 estudiantes a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta; con los resultados obtenidos se pudo concluir que el tipo de comunicación utilizada para la transferencia de información son el internet y los avisos en cartelera, estos no siempre respetan las reglas éticas y morales para transferir la información, limitando la integración y colaboración entre sus públicos; además no cuenta con los indicadores de gestión de proceso de comunicación interna y con la certificación del Sistema de Gestión de Calidad según las norma ISO 9001:2015; como propuesta se diseñó una estrategia para el desarrollo de un plan de comunicación integral en la Facultad.

**Palabras clave:** Plan, estrategias de comunicación, desarrollo institucional, públicos.

## ABSTRACT

This study was the development in the School of Accounting and Auditing of the University Laica "Eloy Alfaro" Manabi, during the period 2015-2016; aimed to develop a comprehensive communication plan; to comply with it, the desired characteristics and optimal conditions in accordance with assertive communication for institutional development was determined; the settled population 1,121 people, of which it was sampled at 8 administrative, 47 teachers and 266 students who were administered the survey technique; with the results obtained it was concluded that the type of communication used for the transfer of information are the internet and ads in theaters, these do not always respect the ethical and moral rules to transfer information, limiting integration and collaboration among its public; also it does not have the management indicators internal communication process and certification of Quality Management System according to ISO 9001: 2015; as a proposed strategy for the development of a comprehensive communication plan was designed at the Faculty.

**Keywords:** Plan, communication strategies, institutional, public development.

## INTRODUCCIÓN

Se entiende a la comunicación como una oportunidad de encuentro y de intercambio de información con los demás, esta plantea una amplia gama de posibilidades para la interacción social, ya que a través de ella se puede lograr el entendimiento, la coordinación y la colaboración entre los diferentes actores dentro de una organización para su desarrollo y crecimiento. En lo que respecta a la comunicación integral, esta se inicia en el siglo XIX, en un tiempo de cambios y agitación promovido por la revolución industrial, pero su definición asertiva fue propuesta por Joan Costa en la década de los 70, con la cual se ha revolucionado la visión de pensar y trabajar comunicativamente, tomando en consideración la forma de ser planificada y gestionada, modificando sustancialmente la forma de abordar cualquier proyecto de comunicación.

Con base lo antes expuesto, la presente tiene como objetivo desarrollar un plan de Comunicación Integral para la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí periodo 2015-2016, lo que permitió analizar los procesos y estrategias que en la actualidad se ejercen, sean estos internos y externos, conociendo de esta forma el tipo de comunicación utilizado para la transferencia de información. Como métodos se utilizó el inductivo, deductivo, analítico exploratorio, descriptivo y prospectivo, para ello, se requirió de la participación activa de cada uno de los involucrados, (autoridades, docentes, estudiantes), se necesitó de la aplicación de los instrumentos de encuesta y entrevista, lo que permitió evidenciar la problemática presentada. Luego de este proceso se sistematiza la información para la interpretación de los resultados, que se describen en las conclusiones. Por lo tanto, con el presente estudio, se pretende dar solución a uno de los mayores problemas existentes en la Facultad, como es la falta de comunicación y la deficiente búsqueda de soluciones para mejorar su desarrollo.

La carencia de la toma de decisiones en la universidad por la falta de habilidades para la comunicación, acaban neutralizando las acciones y actividades que se deben realizar, ya que aparecen como incapaces de sumar sus esfuerzos en un sentido estratégico que oriente a alcanzar la calidad a base de unas competencias requeridas por la sociedad y que estén vinculadas a las nuevas tecnologías o a los sistemas de información que en la actualidad tienen un componente comunicativo esencial para el desarrollo humano.

Entre los objetivos específicos planteados en la investigación esta establecer las diversas teorías que muestran las diferentes escuelas en relación a las estrategias de

comunicación; conocer el tipo de comunicación utilizada para la transferencia de información y relacionarla con el desempeño de cada uno de los actores que forman parte de la actividad administrativa; determinar las características y condiciones óptimas deseadas de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” en concordancia con la comunicación asertiva para el desarrollo institucional y diseñar un plan de Comunicación Integral. El cumplimiento de los mismos se lo obtuvo a través del avance de la investigación.

En el desarrollo de los capítulos se muestra el objeto de estudio, es decir, se tratan los aspectos relevantes de la Facultad de Ciencias en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, como antecedentes, contextos, ubicación geográfica, misión, visión, políticas, objetivos, conformación jurídica, diagnóstico del estado inicial de la facultad entre otros relevantes necesarios para el conocimiento del lector.

Se describe el marco teórico, donde se fundamentan con teorías científicas de autores reconocidos las variables de investigación, mismas que sirvieron como base para el desarrollo de los instrumentos de investigación y de esta forma fortalecer más el trabajo de investigación, dando cumplimiento al objetivo uno mediante la consulta de fuentes bibliográficas, con el fin de recopilar la mayor cantidad de información sobre las variables de investigación.

Se establece la metodología de la investigación, y sus métodos a aplicar de acuerdo a los tipos, modalidad de investigación y diseño de la investigación, de igual forma se hace referencia a la población de estudio, recolección de la información, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, procesamiento de la información, presentación y análisis de los resultados.

Para finalizar con el proceso investigativo se realiza la propuesta “Plan de comunicación integral para la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la ciudad de Manta”, y con la cual se pretende dar solución al problema de la deficiente comunicación institucional.

**En el capítulo V.** Se realizó las conclusiones y recomendaciones obtenidas de la investigación de campo, tomando en consideración las falencias encontradas se pudo diseñar de la propuesta de solución al problema planteado durante el proceso de investigación. El segundo, tercero, cuarto y quinto objetivo se lo cumple mediante la investigación de campo realizada a los involucrados.

## **CAPÍTULO I.- OBJETO DE ESTUDIO**

## **1.1. Facultad de Ciencias en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí.**

### **1.1.1. Aspectos generales de la facultad**

#### **1.1.1.1. Antecedentes**

La creación de la Facultad Ciencias en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, tiene sus inicios en el año 1986 como una Escuela o Unidad Académica adscrita a la Facultad de Ciencias Económicas, fue conducida por la Ingeniera Elizabeth Cañarte de Rupertí como Directora; después sigue bajo el mando y Dirección del Dr. Justo Cevallos Mero, el H. Consejo Universitario, en Junio 24 del 2003 aprueba su transformación a Facultad; la misma que desde el año 2007, ofrece la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, por la naturaleza misma de la profesión, enmarcada en un modelo organizacional objetivado a esa sentida necesidad. En el medio universitario se dispone de profesionales con alta calidad técnica en las ciencias contables y financieras. Razón para que la presencia y el desarrollo de la Facultad no haya sido circunstancial, sino que ha sido y es parte del proceso de desarrollo, avance y requerimiento del sector productivo del país. Desde el 8 de enero del año 2014, asume el Decanato el Eco. Freddy Soledispa Lucas.

#### **1.1.1.2. Contexto de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí.**

La Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, se encuentra ubicada en la provincia de Manabí, se extiende a ambos lados de la línea equinoccial, se localiza en el centro de la región costera del país, parte más saliente del continente sudamericano sobre el océano Pacífico. Los límites provinciales son: Al norte, Esmeraldas y Pichincha; al sur, Guayas; al este, Pichincha, Los Ríos y Guayas; y, al oeste, el océano Pacífico.

La provincia, cubre 18.893,7 km<sup>2</sup> de extensión representado por el representado por el 7,36% del territorio ecuatoriano y su población es de 1´369.780 habitantes equivalentes al 9,8% del total de la población ecuatoriana. La longitud de su línea costera, desde Cojimíes hasta Ayampe, alcanza los 350 km y su ancho promedio hasta los límites orientales con las provincias de Los Ríos, Pichincha y Guayas es de aproximadamente 80 km.

### **1.1.1.3. Ubicación Geográfica**

La Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), se encuentra ubicada en el cantón Manta, localizada en la ciudadela Universitaria calle 12 Vía San Mateo. Manta (ECUADOR). El cantón Manta cuenta con 362 km<sup>2</sup>; constituye en términos costeros la “Bahía de Manta”, puesto que su ubicación es ideal, ya que el mar queda al norte de la ciudad.

### **1.1.1.4. La Facultad de hoy (Visión, Misión, Valores, Objetivo, Políticas)**

#### ***Misión de la facultad.***

La facultad de Contabilidad y Auditoría, es una unidad académica integrada por una planta de docentes y personal administrativo altamente calificados, orientados a la formación de profesionales Ingenieros en Contabilidad y Auditoría, con alto nivel de conocimientos técnicos, científicos; humanísticos responsables en la toma de decisiones y resolución de los problemas empresariales e involucrados en la investigación tecnológica, científica, en el emprendimiento y conciencia ambiental, con alto espíritu.

#### ***Visión de la facultad.***

Para el año 2020 la Facultad de Contabilidad y Auditoría gozará de una infraestructura física con tecnología de punta y un equipo de talento con vastos conocimientos y autoridades comprometidas en el fortalecimiento de sus valores capacidades intelectuales, para convertirse en líder en la formación de profesionales Ingenieros en Contabilidad y Auditoría, con altos estándares de conocimientos técnicos, científicos y humanísticos, capaces de tomar decisiones gerenciales y resolver problemas empresariales, con conocimiento ambiental y estricto apego a la investigación tecnológica y científica.

#### ***Misión de la carrera.***

Formar Ingenieros en Contabilidad y Auditoría competentes, con valores éticos y morales, que den confianza y fe pública en el ejercicio de su profesión; analíticos e investigativos sobre la información financiera y de control, beneficiando a los usuarios y la sociedad en general.

### **Visión de la carrera.**

Ser la carrera líder en la formación de profesionales íntegros e innovadores, por el desempeño y asesoramiento técnico en materia contable, financiera, gestión y de control; reconocida por los entes públicos y privados a nivel nacional e internacional.

#### **1.1.1.5. Políticas y valores**

- El desarrollo académico, requiere de una gestión eficiente, por lo que será política Institucional desplegar todos los esfuerzos para lograr que tanto autoridades, personal docente, administrativo y estudiantes coordinen eficientemente todos los procesos de mejoramiento académico y administrativo con la utilización de técnicas modernas de aprendizaje y la aplicación de principios éticos y morales.
- La planificación se constituye en un mecanismo eficiente para normar la gestión de todos quienes conforman la Institución.
- La educación actual exige una permanente vinculación con el entorno socio económico.
- La institución llevará a cabo cursos permanentes de capacitación, mejoramiento profesional de docentes y administrativos, permitiendo elevar la calidad académica, administrativa, institucional.
- La Institución estimulará el esfuerzo de los estudiantes destacados por alcanzar niveles superiores de rendimientos académicos, cultural y deportivo.

#### **1.1.1.6. Objetivos**

##### **Objetivo General:**

Brindar servicios educativos de calidad, a través de la aplicación de un proyecto educativo; proporcionando así criterios que puedan guiar en cierta medida su despliegue práctico y que permita formar profesionales de excelencia, equilibrados, cultos, con valores éticos y morales impulsando nuestra cultura, expresiones artísticas, costumbres y tradiciones para que contribuyan al desarrollo del país.

### **Objetivo Específicos:**

- Contribuir a la formación de nuevos profesionales con sentido de liderazgo, justicia y equidad social; ligando las líneas principales de la comunicación universitaria con los modelos dominantes de universidad y de comunicación en un medio social dado
- Entregar conocimiento y soluciones prácticas a problemáticas generadas por situaciones de los educandos.
- Incrementar reconocimiento de la entidad educativa mediante el desarrollo del trabajo.
- Lograr un desempeño eficiente a través de un trabajo en equipo y multidisciplinario.
- Contribuir al fortalecimiento de una nueva y más justa sociedad, examinando las tendencias y prácticas más relevantes de la comunicación universitaria.

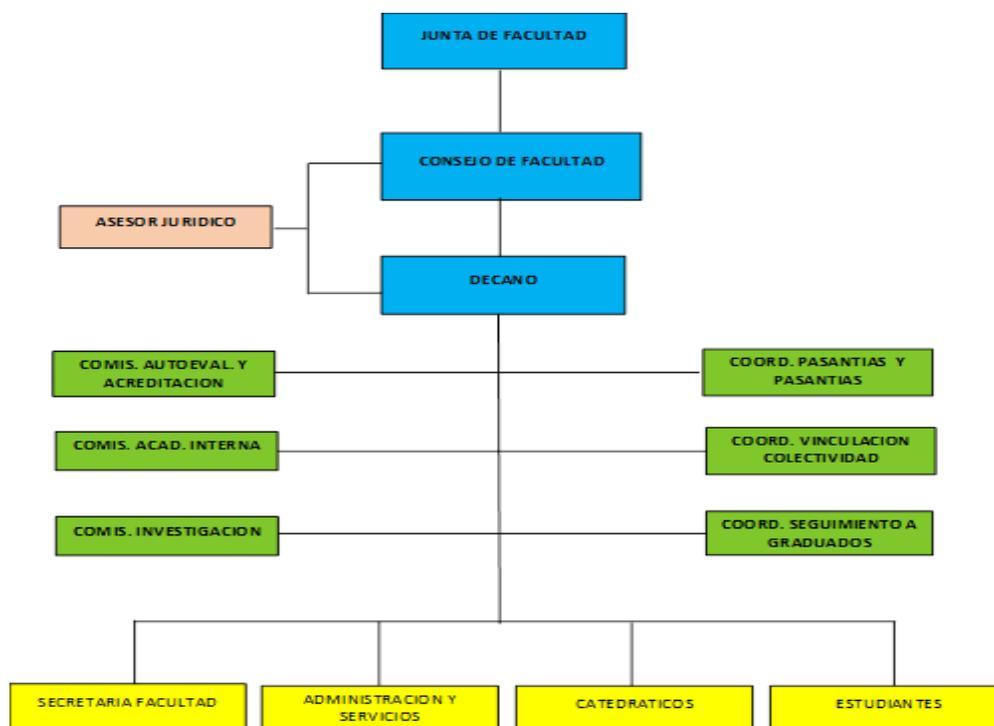
### **1.1.5. Talento Humano (Orgánico Estructural).**

#### **1.1.5.1. Organización administrativa**

La organización administrativa de la Facultad de Ciencias en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, se proyecta al exterior en su presentación iconográfica y tipográfica, así como de los entornos en los que participa, con un nivel de visibilidad social que adquiere de acuerdo a sus actuaciones, o en los recursos o herramientas de promoción que emplea.

## Conformación jurídica y directiva

### Organigrama de la facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí



Fuente: <http://www.ulead.edu.ec/>

### Junta de facultad

La junta de Facultad es el órgano que representa la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, la misma está conformada por: el decano, vicedecano, secretario(a), representantes de las diferentes áreas de la facultad.

### Consejo de facultad

El Consejo de Facultad es la máxima dirección de este órgano, con capacidad decisoria, que aborda los temas relacionados con el desarrollo funcional de la Facultad, es decir todo lo que está relacionado con la parte académica de la Facultad. El Consejo de la Facultad, también da alcance a la resolución de situaciones académico y administrativas que son presentadas por los involucrados institucionales tales como: estudiantes, docentes, coordinadores de los diferentes departamentos académicos curriculares y que requieren de la asesoría del Consejo de Facultad para resolver determinadas situaciones.

### **Asesor jurídico**

El asesor Jurídico se encarga de toda la parte legal tanto académica como administrativa de la Facultad

### **Decano**

La función del decano es dirigir la cátedra universitaria de las diferentes carreras que corresponden a la facultad, siendo el coordinador de los docentes que imparten las áreas académicas.

### **Comisión de actualización y acreditación**

La comisión de acreditación y actualización, tiene como finalidad verificar y promover la calidad del desarrollo de la Facultad y de los programas que imparte.

### **Comisión académica interna**

La comisión académica interna, tiene como función coordinar con los docentes por área de conocimiento el análisis y elaboración de las planificaciones curriculares según su área o carrera, de igual forma la planificación de cada una de las actividades a realizar. Esta comisión debe supervisar el cumplimiento de los programas de estudios por los docentes, proponer políticas que generen proceso y proponer medidas pertinentes para garantizar un proceso de aprendizaje, centrado en los estudiantes.

### **Comisión de investigación**

Esta comisión ayuda y orienta a la investigación propia de la Facultad, valorando los méritos de la producción científica, coordina y aprueba los nuevos equipos de investigación.

### **Coordinación de pasantías**

La coordinación de pasantías, es la unidad encargada de planificar, supervisar, asesorar y controlar el Programa de Pasantías Empresariales que las y los estudiantes deben realizar para acreditar un nivel de estudio. Así mismo, deben realizar el seguimiento y control para el cumplimiento del programa de pasantía.

## **Coordinación vinculación colectividad**

Se encarga de fomentar de forma permanente la vinculación de la Facultad con la comunidad a través de la ejecución de proyectos planificados por docentes y estudiantes, en conjunto auscultar las necesidades de la comunidad.

## **Secretaria de la facultad**

La secretaria de la facultad ejercerá las funciones académico administrativo dando cumplimiento de los reglamentos y estatutos. Debe colaborar con el decano en la administración de la Facultad para el cumplimiento de sus funciones. Así mismo debe elaborar las actas, las resoluciones y otros actos que se realicen en la Facultad. Mantener y organizar el archivo de la Facultad, tales como: actas, los registros de notas, hojas de vida del personal académico entre otros aspectos de organización de la Facultad.

## **Catedráticos**

Al momento de realizar el estudio, la Facultad cuenta con un total de 47 catedráticos, mismos que tienen la responsabilidad de cumplir con sus horas clases, además de realizar la planificación curricular y preparar cada una de las actividades curriculares y académicas a dictar. El catedrático de la Facultad, realiza el diagnóstico de las necesidades educativas y da cumplimiento a los requerimientos educativos de nivel superior establecidos.

## **Estudiantes**

El estudiante universitario es el grupo humano que tiene el compromiso con el cambio no solamente individual sino de la sociedad en su conjunto. Los 1066 estudiantes considerados en el inicio del proceso investigativo, tienen la obligación de participar en cada una de las planificaciones de los actos sociales, curriculares y académicos programados y que vayan en beneficio de su propio conocimiento.

## 1.1.6. Recurso material (Infraestructura, Tecnología).

### 1.1.6.1. Infraestructura

En lo que respecta a la infraestructura de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, para el desarrollo de sus actividades académicas, culturales y deportivas cuenta con un amplio y propio edificio de dos plantas el cual se compone de aulas, auditorio y laboratorios de cómputo e idiomas con soportes multimedia en procesos con un avance del 40% relativamente, equipados con proyectores, sistemas de amplificación, video e internet inalámbrico para cada espacio.

Tabla 26: Espacios con los que cuenta la infraestructura Física.

Aulas multimedia	Laboratorios	Auditorios
Aula N° 1 Capacidad 25 personas.	Laboratorio N° 1 Computadores conectados en red tipo estructurada	Auditorio N° 1 Con tecnología multimedia con capacidad instalada de 250 personas.
Aula N°2 Capacidad 25 personas.	Laboratorio N° 2 Computadores conectados en red tipo estructurada	

**Fuente:** Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí

**Elaboración:** Walter Mendoza.

### 1.1.6.2. Tecnología

Los rápidos progresos de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación seguirán modificando la forma de elaboración, adquisición y transmisión de los conocimientos dentro de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro”, con las cuales se pretende renovar el contenido de los cursos y los métodos pedagógicos utilizados durante el proceso de enseñanza aprendizaje de la carrera, todo ello permite ampliar el acceso a la educación superior.

Es imprescindible el uso de las nuevas tecnologías de la información, estas no hacen que los docentes dejen de ser indispensables, sino que modifiquen su papel en relación con el proceso de aprendizaje, sin embargo, cabe destacar que no existe una amplia cobertura

de espacios de comunicación dentro del entorno de la facultad que ayude a mantener una comunicación asertiva con cada uno de sus públicos, sean estos internos y externos.

El diálogo permanente es la que transforma la información en conocimiento y comprensión, por lo tanto pasa a ser fundamental. De manera que, como Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” debe dar el ejemplo en materia de aprovechamiento de las ventajas y el potencial de las tecnologías de la información y la comunicación, por lo que las autoridades deben velar por la calidad y manteniendo de niveles elevados en las prácticas y los resultados de la educación, con un espíritu de apertura, equidad y cooperación, todo ello con el objetivo de lograr la calidad educativa que tanto requiere y espera la sociedad de sus profesionales.

## **1.2. Diagnóstico del estado inicial de la Facultad de Ciencias en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí.**

La investigación se la realizó en Facultad de Ciencias en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, la misma cuenta con 1066 estudiantes matriculados que asisten normalmente a clases, 47 docentes y 8 administrativos y de servicios. Se considera para el diagnóstico la observación directa, con lo cual se pudo conocer el estado actual desde el punto de vista institucional. Para su identificación se tomó en consideración los siguientes criterios:

- 1) Conocimientos sobre los medios de comunicación utilizados para la integración y colaboración institucional.
- 2) Medios de comunicación utilizados en la facultad.
- 3) Indicadores de Gestión de procesos de comunicación interna.
- 4) Existencia de espacios de comunicación.
- 5) Características de la comunicación
- 6) Vías para el uso de los medios de comunicación

Se evidencia que hay pocos conocimientos sobre los medios de comunicación que se deben utilizar para la integración y colaboración institucional, es así, que solo utilizan con mayor frecuencia avisos, las carteleras y a veces el internet (correo institucional y correo

personal), para informar sobre la gestión académica y proyectos institucionales, por lo que en muchos de los casos el interesado busca informarse de otros aspectos que son olvidados como estructura orgánica, gestión externa de la institución entre otros, yendo hacia las fuentes que proveen la información. Por otra parte, se pudo conocer que tanto a los administradores, docentes y estudiantes les gustaría recibir la información a través del correo personal o institucional y los avisos, además consideran necesario que la Facultad debe crear espacios de comunicación interna como mensajes de textos, seguidos por el buzón de sugerencias.

Entro otros datos encontrados se tiene que la Facultad debe regular la información y comunicación para evitar las especulaciones, todo ello se da porque solo a veces existe una adecuada comunicación respetando las reglas éticas y morales entre docentes, autoridades y estudiantes de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, por lo tanto, la prioridad que en los actuales momentos de dan está entre media y baja.

Otra de las informaciones que se pudo tener, es que la Facultad de Contabilidad y Auditoría, no cuenta con los indicadores de Gestión de procesos de comunicación interna, ni existen espacios de comunicación para mantener informada de forma oportuna y verás a toda la comunidad educativa. Cabe destacar que en lo que respecta a la comunicación hay muchas falencias que deben ser tomadas en consideración durante el proceso de investigación, para lograr la certificación del Sistema de Gestión de Calidad según las norma ISO 9001:2015 con la cual no se cuenta.

La deficiente coordinación, se evidencia en los puntos débiles de la organización interna y distorsión de la comunicación. También se pudo detectar que la estructura matricial provoca conflictos entre los públicos y no se cuenta con un registro comunicativo deficitario por la no disponibilidad de medios tecnológicos entre el personal laboral.

Cabe destacar, que cada una de las falencias encontradas tiene efectos negativos para la Facultad de Ciencias en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, debido a que no se establecen las acciones necesarias para que orienten a satisfacer las necesidades de comunicación tanto interna como externa. Así mismo, la carencia de los indicadores de gestión, limitan el rendimiento laboral de sus colaboradores, por lo tanto no se logran alcanzar los objetivos establecidos de la misma, para promover el sentido de pertenencia en relación con el micro ambiente de la institución y su adaptación con el entono, para satisfacer las necesidades comunicativas tanto a nivel personal como profesional, misma que debería ser enmarcada en la responsabilidad social, con respeto a la jerarquización para que se pueda estimular la participación y la autonomía.

Es decir, que las falencias establecidas no permiten proyectar una imagen interna positiva de Facultad de Ciencias en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” en coherencia con la externa, donde se logre una comunicación asertiva continuada entre la organización, clientes y los empleados.

**Tabla 27: Matriz FODA**

Fortalezas	Oportunidades
<p>Puntos fuertes en comunicación interna</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Autoridades con un adecuado perfil profesional dispuestos al cambio.</b> Con estudios de cuarto nivel, Maestrías y PHD.</li> <li>- <b>Comunicación informal produce más información.</b> Tomando en consideración que a través de esta se produce mayor eficiencia organizativa debido a que es la que se establece entre los miembros de la organización con relaciones efectivas.</li> <li>- <b>Edad del personal con predisposición al cambio.</b> Mentalidad abierta para adaptarse a los nuevos retos y desafíos de la época actual.</li> <li>- <b>Planificación estratégica.</b> Considerada la columna vertebral de la institución permite realizar los procesos de desarrollo e implementación de planificaciones que ayudan a alcanzar los propósitos u objetivos establecidos.</li> <li>- <b>Posibilidad de actualización y modernización.</b> Autogestión de recursos económicos y talento humano por parte de las autoridades para la modernización y actualización tanto de la infraestructura física, como de conocimientos del personal.</li> <li>- <b>Disponen del apoyo institucional.</b> Porque la facultad dispone del apoyo de las autoridades de toda la universidad.</li> <li>- <b>Uso de carteleras.</b> Medio que se utiliza para informar de forma directa a los usuarios principalmente a los que carecen de medios tecnológicos.</li> <li>- <b>Objetivos de eficiencia, eficacia y efectividad.</b> Porque a través de ellos se crea el horizonte de lo que quiere ser la facultad para su posicionamiento dentro de la sociedad.</li> <li>- <b>Herramientas tecnológicas de calidad.</b> Se cuenta con los recursos tecnológicos necesarios y actualizados para emprender las funciones dentro de cada área de trabajo.</li> <li>- <b>Personal con acceso a los recursos tecnológicos.</b> Recursos y medios tecnológicos accesibles para mantener una mejor comunicación en tiempo real entre los diferentes públicos.</li> <li>- <b>Personal con conocimientos elevados en materia de recursos tecnológicos de comunicación.</b> El personal maneja de forma eficiente los medios y recursos tecnológicos para una mayor eficiencia y productividad en el trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Apoyo gubernamental.</b> Se cuenta con los recursos económicos del Gobierno Central.</li> <li>- <b>Relaciones con la prensa.</b> Existe una amplia predisposición y cobertura para informar a través de la prensa.</li> <li>- <b>Mejora de la imagen ante la comunidad de la facultad y universidad.</b> El trabajo realizado se evidencia en cambio positivo de la Facultad.</li> </ul>

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Organización deficiente.</b> En la facultad no existe una organización eficiente para para la ejecución de cada las actividades establecidas.</li> <li>- <b>Poca disponibilidad del internet (correo institucional y correo personal).</b> Los sistemas informáticas desactualizados y deficiente aplicación del uso de las Tics.</li> <li>- <b>Puntos débiles en organización interna.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distorsión de la comunicación. A causa de la falta de control y revisión del contenido a comunicar.</li> <li>• Estructura Matricial provoca conflictos entre los públicos. Cuando existen acciones negativas estas pueden provocar conflictos.</li> <li>• No se cuenta con un registro comunicativo deficitario. Los aspectos que se han comunicado no son registrados de forma oportuna y segura.</li> <li>• Pocos conocimientos sobre los medios de comunicación. Existe deficiencia en el conocimiento de algunos de los medios de comunicación.</li> </ul> </li> <li>- <b>Desmotivación del personal.</b> Personal no es motivado por los logros alcanzados y trabajos realizados.</li> <li>- <b>Escasa confianza en la efectividad real de los procedimientos de comunicación.</b> Los procesos de comunicación no son los adecuados lo que genera desconfianza en sus públicos para la recepción de la información.</li> <li>- <b>La no disponibilidad de medios tecnológicos entre el personal laboral.</b> Muchos de los colaboradores carecen de los medios tecnológicos para el desarrollo de sus funciones.</li> <li>- <b>No cuenta con los indicadores de Gestión de procesos de comunicación interna.</b> No se han diseñado los indicadores de gestión de procesos de comunicación.</li> <li>- <b>Carencia de espacios de comunicación para mantener informada de forma oportuna y verás a toda la comunidad educativa.</b> No se cuenta con los espacios de comunicación por falta de compromiso y responsabilidad de sus colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Parte del personal produce resistencia al cambio.</b> Personal con un esquema mental tradicional reacio al cambio.</li> <li>- <b>Posibilidad de ruptura política académico.</b> En toda organización surgen inconvenientes a causa de la política, lo que influye en los demás aspectos de la organización.</li> <li>- <b>Sector puede verse afectado por la economía del país.</b> La mala administración de la economía del país influye de forma negativa en el desarrollo de las organizaciones y población en general.</li> <li>- <b>Cambios acelerados en las tecnologías de la información y comunicación.</b> Los acelerados cambios tecnológicos en muchos de los casos afectan en el desarrollo de la organización, cuando sus públicos tanto internos como externos no se actualizan de forma pertinente para su uso.</li> <li>- <b>Seguridad deficiente y delincuencia.</b> La falta de seguridad tanto interna como externa es un indicador para que se presenten elevados índices de delincuencia que afectan la tranquilidad y seguridad de las personas.</li> </ul>

**Elaborado por:** Walter Mendoza

**Fuente:** Facultad de Ciencias en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro”

El diagnóstico realizado permitió analizar las características de la comunicación necesarias para diseñar los instrumentos de investigación, tales como la encuesta y la entrevista, mediante las cuales se pretendió auscultar la problemática citada sobre la falta de comunicación y la deficiente búsqueda de soluciones para mejorar el desarrollo de la institución. Con los resultados obtenidos se pudo orientar el diseño de la propuesta “Plan de comunicación integral para la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la ciudad de Manta”, que dará solución al problema planteado en el presente estudio.

## **CAPÍTULO II. FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

## **2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

### **2.1. Comunicación**

El fenómeno de la comunicación es impensable, tanto para el campo cultural, social y principalmente en lo laboral. En lo que corresponde a la comunicación para la gestión institucional, se ha venido dando con un sin número de problemas que han imposibilitado el normal desarrollo de la misma, ya que cada vez ha sido más complicado mantener una comunicación adecuada y que no acompaña a las aspiraciones estratégicas de la organización. Estos desajustes son fruto de un concepto de comunicación percibido en exceso como instrumento y no como escenario estratégico requerido para hacer que las instituciones aumenten su eficacia y eficiencia.

La comunicación es un acto mediante el cual las personas establecen contacto con otras y transmitir datos e informaciones, así como manifestaciones de los propios estados o pensamientos entre otros. El concepto de comunicación, nace a partir del término más preciso y más técnico, de información e intercambio de datos entre los seres humanos.

Arrugo (2001) describe que:

Las comunicaciones, es el conjunto de herramientas que como seres humanos se usa para interpretar, reproducir, mantener y transformar el significado de las cosas y de esta forma estar en comunicación dentro la cultura que le corresponde. La comunicación, entonces, constituye la esencia de la cultura, de la empresa, de la vida misma. (p. 9)

Establecer cualquier proceso de comunicación implica comunicar un determinado contenido a otras personas o desempeñar muchas otras funciones. Llanura (2010) menciona que: “A la comunicación se la considera un proceso mediante el cual las personas interaccionan entre sí, de acuerdo a símbolos que representan información, ideas, actitudes y emociones con el propósito de influirse de forma mutua” (p. 3).

La comunicación es un fenómeno de carácter social, en ella se integran todos los actos con los cuales los individuos intercambian información. Sin embargo, muchas organizaciones tienen problemas para plantear y gestionar integralmente su comunicación, ya que no saben por dónde empezar. Es frecuente tener la sensación que desde el equipo de la dirección están herrados y sus políticas no se comprenden porque no son bien

explicadas o no cumplen con los requerimientos que la comunidad necesita, razón por la cual existen problemas de comunicación en las instituciones.

Analizando la obra de Westpalen (2014), se pudo conocer que:

El concepto de comunicación integral que define la actitud ante la comunicación en las organizaciones contemporáneas incluye todas las formas de comunicación y es aplicable a todas las organizaciones, independientemente de la actividad que desarrollen. Integral quiere decir que se acepta como planteamiento básico que todo comunica y que, por tanto, toda la comunicación debe gestionarse globalmente desde un único departamento. Es un cambio no sólo de concepto, sino que afecta a la estructura de la organización porque supone superar el modelo organizativo en el que cada departamento gestiona su comunicación y la comunicación interna se asocia al área de recursos humanos como una forma más de relación o control sobre los empleados con los que se relaciona. La dirección de recursos humanos conoce mejor los instrumentos que orquestan la política de personal, pero, por otra parte, como muestra la evidencia de muchas empresas, corre el riesgo de posponer los temas de comunicación ante otras prioridades que, día a día, le parecen más conflictivas e importantes. (p. 351)

Cabe destacar que una gestión adecuada de la comunicación interna en las organizaciones, ocupa un lugar esencial en los planes estratégicos, para asegurar una correcta implantación de las metas y objetivos que se planteen. La comunicación favorece y promueve las relaciones eficientes entre los diferentes actores organizacionales.

La gestión de comunicación interna en las instituciones, se ha convertido en una tarea compleja, considerando que en este contexto conviven grupos sociológicamente diversos, cada uno con un conocimiento y enfoque que lo hacen diferente, con demandas y expectativas diferentes, que en conjunto y con conciencia de desarrollo, logran sacar adelante los propósitos socioeducativos por los que fueron creados, entendida desde la percepción de sus públicos, así como del uso que se hace de los diferentes canales y herramientas que están en funcionamiento para comunicarse y que pueden ser físicas y/o digitales, y relacionando los primeros con el espacio físico en que están situados y su eficacia percibida en los públicos que frecuentan dichos espacios y de los intereses que cada uno tenga como ente social.

La comunicación en ocasiones resulta algo dificultoso que se lleve a cabo, por ello, existen barreras de la comunicación que afectan el desarrollo de las organizaciones, a causa de que existen inconvenientes que hacen que esta no llegue a ser eficiente y de acuerdo a Llanura (2010), estas pueden ser:

Psicológicas representadas por (emociones, valores, hábitos de conducta, percepciones). Físicas que son (ruidos, semántica). En lo que corresponde a los Símbolos están las (palabras, imágenes, acciones) con distintos significados. Otros corresponden a (interrumpir,

cambiar de tema) Tangencializaciones (No escuchar, Interpretaciones, responder a una pregunta con otra pregunta y Rotulaciones. (p. 15)

Las organizaciones que no persiguen cumplir su misión adaptándose al cambio veloz de los tiempos, necesitan imperiosamente mantener una comunicación sólida que facilite las acciones para la transmisión de conocimientos, además de un liderazgo que ejerza poder democrático que oriente a una educación de calidad y calidez. Por ello la comunicación dentro del campo universitario es de mucha importancia, porque de ella depende la atracción por el ingreso de nuevos estudiantes, el establecimiento de la vinculación con el entorno, fortalecimiento de la imagen y del posicionamiento para establecer la categoría dentro de las universidades, las mejoras de la comunicación interna al servicio de la política de recursos humanos, entre otros.

De acuerdo a Muriel y Rota (1980) citado en Fragoso (1988) se pudo referenciar que:

Es un sistema coordinador, cuyo objetivo es la armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos internos y externos, a fin de facilitar la consecución de sus objetivos específicos y a través de ello contribuir al bienestar personal, grupal, social y nacional.

### **2.1.1. Los medios de comunicación**

Los medios de comunicación permiten generar todo tipo de acto y acción social, por ello están considerados de forma amplia, y pueden ser: prensa, teléfono móvil y celular, palabra escrita, palabra impresa, cartelera, avisos, periódico institucional, correos electrónicos, intranet (correo institucional), internet, radio, televisión, entre otros. Por ello, todos los actos humanos están involucrados en algún tipo de medio para comunicarnos. Según West, (2005): “Los medios de comunicación inspiran todo acto y acción de la sociedad. Los medios de comunicación fijan nuestras percepciones y organizan nuestras experiencias. Los medios de comunicación ponen el mundo en contacto” (p. 383).

Para corroborar lo antes expuesto, se tomó los aportes teóricos de (Fuentes, 2005), quien describe que: “Los medios de comunicación son auténticos agentes de control social que reconocen y delimitan el «problema social» 6 al mismo tiempo que generalizan enfoques, perspectivas y actitudes ante un conflicto”. (p. 2).

Es decir, los medios de comunicación ponen el mundo en contacto con la sociedad, sus efectos pueden ser positivos o negativos, tanto en la parte política, económica, social, familiar y cultural. Marc (2009) describe que: “Los medios de comunicación, tienen una gran

capacidad para proveer de recursos simbólicos y herramientas con el fin de comprender la complejidad de la vida cotidiana” (p. 15).

Los medios de información, tienen como misión estratégica la información sobre la información, que se da a través de la inteligencia, interpretación, filtrado y búsqueda efectiva de datos que influyen de forma positiva y/o negativa el desarrollo social, laboral y familiar. Cabe considerar que en la actualidad son los medios de información tecnológicos los que están en su mayor auge por su forma rápida para informar. Para Briggs (2007) describe que: “La nueva tecnología y los dispositivos, siempre en evolución, han cambiado y continuarán cambiando– los mercados que las operaciones periodísticas están apuntando a servir” (p. 42)

West (2005), considera que: “Los medios de comunicación electrónicos han revolucionado la sociedad, según *McLuhan*, quien piensa que –básicamente- las sociedades son muy dependientes de la tecnología mediada y que el orden social se basa en la capacidad de manejar esa tecnología” (p. 109).

Para Freidenberg (2008), dentro de las tecnologías de la comunicación está el internet con lo cual se:

Proporciona múltiples oportunidades para la participación ciudadana, como el desarrollo potencial del voto mediante conexión en línea; la puesta a disposición del usuario de páginas electrónicas de partidos y candidatos; el acceso a fuentes y documentos públicos y gubernamentales; el aumento de la capacidad de trabajo y cooperación entre grupos de interés y nuevos movimientos sociales; entre otros, y; la puesta a disposición de servicios públicos en línea sobre impuestos, sanidad, vivienda y educación. (p. 12)

Para el manejo de la información, los medios mercado digital electrónico, están siendo mayor competitivos frente a los medios tradicionales como: el buzón de sugerencia, cartelera, avisos, periódico institucional, debido a que los electrónicos ofrece de manera constante nuevas herramientas que de a poco en las organizaciones, vida social y familiar las hace suyas.

### **2.1.2. Líneas de acción para la comunicación universitaria**

En la época actual, existe la necesidad de adaptarse a los cambios de la revolución industrial, tecnológica y por ende la comunicacional, mismas que se dan también en el campo universitario, donde se observa cómo éstos suceden con rapidez, sobre todo, entre algunos de sus stakeholders, es decir, de los administradores, clientes, grupos responsables

de la entidad como los directivos, comunidad y sociedad en general. Por ello, se requiere de una política de comunicación para su desarrollo, que de acuerdo a Drucker (1969) entre las principales líneas de acción del futuro en las universidades se sintetizan en:

Las universidades necesitan medidas que potencien las investigaciones, como becas, proyectos, infraestructura investigadora; la transferencia de resultados a través de las relaciones Universidad-empresa. Los proyectos de futuro no obtienen resultados a corto plazo, por ello se debe invertir en la actual generación de jóvenes investigadores. Es necesario un compromiso con el aprendizaje continuo en toda la enseñanza: transversalidad en los procesos de enseñanza. Así mismo, se requiere renovar las instalaciones universitarias y las infraestructuras de los campus a la búsqueda de la excelencia. Los programas de estudios innovadores y consistentes que garanticen la convergencia. También se requiere del reconocimiento del título que garantice la movilidad de los trabajadores; de las relaciones con su entorno responsable, con el fin de mejorar la relación con la sociedad en la que se asientan que garantice el conocimiento de sus actuaciones. Por otra parte la independencia económica con el apoyo de programas gerenciales e investigadores para la obtención de recursos ineludible para el reforzamiento de la autonomía universitaria. A cada una de esas líneas de acción le corresponden numerosas acciones paralelas en las que se encuentran implicados todos los órganos de la Universidad y entre ellos el de comunicación, cuyas acciones ayudaran a su implementación, funcionamiento y conocimiento por parte de la comunidad académica y del entorno. (pp. 13-14)

Lo expuesto, permite reflexionar, que la comunicación universitaria, debe continuar superando el fuerte peso de una tradición cultural en lo tocante al ejercicio de la comunicación para dar paso al modelo basado en la emisión de mensajes unidireccionales, mismas que van variando por el incremento en el volumen de informaciones que acumulaban y por establecerse un nuevo modelo de relaciones con los administradores hacia los que deben tener mayor transparencia para alcanzar el desarrollo deseado.

La comunicación universitaria se basa a las fuentes doctrinales de las que tradicionalmente se ha apoyado, sobre todo, la comunicación empresarial que en los últimos años ha logrado acumular un conjunto de saberes que han garantizado el desarrollo institucional a través del eficiente desempeño de la actividad profesional ejercida.

De modo que la comunicación universitaria asiste de nuevo a las fuentes doctrinales de las que tradicionalmente ha gustado. Sobre todo, la comunicación organizacional, que a lo largo del último medio siglo ha logrado atesorar un conjunto de saberes que han garantizado el eficaz desempeño de esa actividad profesional. Y es que esa comunicación especializada ha resultado útil; incluso necesaria, para la sociedad en cuyo seno se ha desplegado, adecuándose a los modelos empresariales imperantes y a los modelos comunicativos consecuentes. Al atesorar ese cúmulo de saberes, al mismo tiempo se normaliza dicha actividad profesional, es decir, la comunicación organizacional ha logrado alcanzar un notable proceso en las instituciones, conquistando en los actuales momentos un

espacio profesional propio; que entre otras cosas, incluye el acopio de cierto saber hacer, la fijación de determinados roles profesionales y el establecimiento de un soporte institucional.

### **2.1.3. Comunicación Interna.**

La comunicación es considerada como una herramienta clave para dar respuesta a los diferentes cambios generados en la actualidad y a los que debe someterse una empresa, mismas que ha sido creada para brindar un servicio y producir beneficios. En esta época de cambios, la comunicación obviamente, no podía quedarse al margen de ellos. Por el contrario, este ámbito de la actividad humana, que tanto protagonismo alcanza en la sociedad contemporánea, conoce ahora muchas formas para comunicarse.

Con términos de ese estilo aluden a novedades que tienen sobre todo que ver con las máquinas de comunicar y con los usos que se le da a los escenarios de la vida cotidiana; donde se personalizan las actividades comunicativas y se despliega con cierta frecuencia algunas prácticas culturales de nuevo modelo. Por lo tanto, se entiende a la comunicación como una oportunidad de encuentro y de intercambio de información con los demás, esta plantea una amplia gama de posibilidades para la interacción social, ya que a través de ella se puede lograr el entendimiento, la coordinación y la colaboración entre los diferentes actores dentro de una organización para su desarrollo y crecimiento. Ballester & Ramos (2009) en su texto describe que:

La comunicación interna se enmarca en las acciones generales de comunicación pero no siempre es comunicación corporativa; es decir, no siempre la comunicación es global de la organización como totalidad sino que en ocasiones responde a prioridades y objetivos de departamentos concretos. (pp. 85-86)

Sánchez (2005) menciona que: “La comunicación interna en las universidades tiene que dar a conocer y hacer comprender la situación de la organización, lograr el compromiso de todos sus miembros y facilitar la participación” (p. 165). Así mismo Cuenca (2005) insiste que el objetivo final de la comunicación interna en la universidad es:

Que la comunidad universitaria conozca lo que hace la institución y cuáles son sus proyectos y resultados; persigue lograr un clima de implicación e integración entre los miembros e incrementar la motivación y la participación. En buena medida, soporte y base de la comunicación externa. (p. 114)

Por lo tanto, se debe tomar en consideración una serie de aspectos funcionales que caracterizarían una comunidad saludable, guiados por una serie de actividades conjuntas

que faciliten la integración social, basados en un plano afectivo, donde tiene un rol de importancia la amistad, la responsabilidad, el amor la lealtad y la confianza. Todo ello en correspondencia con la efectividad de los componentes de mayor transcendencia como son la competencia social, la capacidad personal o el “*empowerment*” y la participación social.

Ballester & Ramos (2009) en su texto describe que:

Comunicar internamente es comunicar puertas adentro, en todas direcciones. No es que se establezca un único flujo de información, ni que todos los miembros compartan el mismo mensaje, esto es que la comunicación interna es una acción multidireccional y transversal, que tiene como destinatarios o como emisores a cualquiera de los miembros de la organización. Es multidireccional, porque se encarga tanto de los avisos de la dirección al personal como de las notas y reclamaciones que el personal deja en el buzón de sugerencias, por ejemplo; y es transversal, porque puede involucrar a varios departamentos. (pp. 85-86)

En cada uno de los análisis textuales realizados, se hace referencia al estado de la comunicación interna que se debe llevar en las universidades y a la valoración de los distintos canales y herramientas de comunicación que en ella se usan para el logro de sus objetivos. Sin embargo, dentro de este proceso continúan existiendo dificultades para el análisis y la ponderación de la imagen global que se desea de la universidad, hacer uso de las herramientas de comunicación usados y su grado de eficacia que se desea alcanzar. Para ello es necesario administrar de forma eficiente los recursos humanos de la organización, que de acuerdo a Almansa (2004):

Permite una información global para todos los públicos internos y una expansión de la cultura corporativa. Uno de los componentes principales en la comunicación interna es la necesidad de que todos los involucrados sin importar su posición jerárquica es que estén plenamente convencidos de que se necesita establecer canales de comunicación y respetar su uso, considerando que de aquí se deriva una mejora organizativa. (p. 62)

En relación a las universidades, progresivamente, cada una de estas han ido ampliando su actividad hacia la comunicación interna, donde necesariamente se tiene que dar una relación con el entorno a través del marketing, publicidad otro tipo de comunicación directa o indirecta. Según Túnez (2012) necesario conocer los diferentes tipos de comunicación social:

Los intermediarios. Masiva e interpersonal.- Masiva, la que se establece cuando el proceso de comunicación tiene como receptor a grupos numerosos de individuos. Interpersonal. La comunicación interna es la comunicación entre actores, independientemente de su ubicación en el organigrama, y muchas veces esa comunicación se hace de persona a persona. La comunicación interpersonal en las organizaciones está presente en las reuniones de los equipos directivos, de trabajo entre varios departamentos, en la transmisión de mensajes. El canal de difusión: mediada y directa.- Mediada, la que se establece a través de un soporte de difusión del mensaje. Directa, cuando el contacto entre emisor y receptor es personal. (p. 80)

La comunicación interna es un constante flujos de comunicación, dado por los canales, los soportes y los mensajes; por lo que una de las claves más importantes dentro de la comunicación interna, está la revisión de los principales instrumentos y los modos de control de la efectividad de las acciones que se desarrollan cada uno de los participantes.

En lo referente al rango jerárquico de sus participantes Túnez (2012), lo clasifica de la siguiente manera:

**Horizontal**, la que se establece entre personas, grupos, departamentos o áreas de la organización que ocupan el mismo rango jerárquico en el organigrama. Acostumbra a mantenerse por cauces formales cuando se da entre miembros de alto nivel jerárquico, y se usa para coordinar funciones y tareas, compartir información relevante y trabajar coordinadamente entre varios departamentos.

**Vertical**, la que se establece entre un emisor y un receptor que ocupan distinto puesto en la pirámide jerárquica de la organización. La concentración de poder en la organización determina las jerarquías y la verticalidad de su estructura. En las organizaciones orgánicas o estáticas el poder se concentra en unos pocos miembros de la organización dominante y está estructurada en una jerarquía vertical; en las mecánicas o dinámicas cuanto más se disemine ese poder entre los miembros, más desestructurada estará la verticalidad de la entidad. (p. 81)

Esto es, a reconocer que las instituciones, no pueden dejar de comunicarse de forma interna o externa, misma que no se comunica solo con palabras o símbolos, sino también mediante sus comportamientos y muchos otros elementos que demuestran sus accionar y respuestas que la comunidad y sociedad requiere. Y es que la comunicación recorre transversalmente y de manera continua, aunque adoptando diversas formas para concebir y orientar correctamente sus actuaciones comunicativas. Para ello requiere de acciones que le ayuden a comunicar de forma efectiva. Según *Robbing & Judge* (2009), los medios para la comunicación las ordenan, de menos a más, según su efectividad haciendo uso de: “reportes formales y boletines, memorandos y cartas; discursos grabados; correo electrónico; grupos de discusión en línea; correo de voz; discursos en vivo; conversaciones telefónicas; videoconferencias; y conversaciones cara a cara” (p. 367).

Las instituciones, para lograr ese objetivo, deben tomar en consideración su estructuración, la misma que incide en cuatro atributos que permiten identificar cuatro tipos de organización con diferentes posibilidades comunicativas entre sus miembros. Grunig, (2003), menciona que:

**Organizaciones centralizadas.** Cuanto más centralizada sea la organización más restricciones habrá en la comunicación vertical en los planos jerárquicos inferiores, que tendrán menos autonomía en la toma de decisiones.

**Organizaciones formales.** Están sometidas a una firme regularización que les hace seguir un estricto organigrama en el que cada uno tiene una tarea asignada y asumida y en el que se aceptan pocas innovaciones.

**Organizaciones estratificadas:** se jerarquizan las funciones y los roles y se marcan espacios, recompensas e infraestructuras diferentes en función de la jerarquía del rol que se desenvuelve.

**Organizaciones con entornos complejos.** Operan en lugares dispersos y desempeñan roles más especializados, con empleados más instruidos y profesionalizados y un mayor número de departamentos.

**Mixta.** Cuando la comunicación es a la vez vertical y horizontal. Algunos autores han considerado que es más correcto denominarla comunicación oblicua o diagonal. (pp. 176-177)

La comunicación, entonces, ha ido ganando posiciones a lo largo de la historia universitaria. Ello obedece, por supuesto, a diferentes razones, factores, condiciones, agentes y acciones, que han sido generadores de un cambio social. Todo ello, ha permitido que la universidad evolucione, dando cumplimiento a los fines y las funciones que a cada uno de sus miembros le competen; en última instancia, al modelo de comunicación que la universidad de acuerdo al momento establezca. Es importante entonces, tener una iniciativa para comunicarse, que de acuerdo a Túñez (2012), se lo puede realizar de forma:

Descendente, cuando el emisor tiene un rango jerárquico superior al receptor, por ejemplo, cuando la dirección comunica a los empleados. Su contenido acostumbra a ser órdenes o normas, información laboral, evaluaciones del trabajo o recordatorios de metas y objetivos; es, por tanto, una herramienta de control de la actividad a través de la difusión de pautas comunes. También actúa como un refuerzo de las normas internas cuando incide en darlas a conocer. Los mensajes no sólo deben ser normas o informaciones sino contenidos que motiven a los miembros de la organización y que estimulen su satisfacción por pertenecer a ella.

Ascendente, el emisor de la comunicación está jerárquicamente ubicado en una escala inferior al receptor; es la que va de los trabajadores a la dirección o a los mandos intermedios. La frecuencia de uso de las vías ascendentes y sus contenidos pueden ser una forma de evaluar la eficacia de la comunicación descendente y un canal de alertas sobre la existencia de problemas en la organización. Sirve para poner en valor la iniciativa del personal, ampliar los puntos de vista sobre asuntos internos y aliviar tensiones fomentando la sensación de participación en la toma de decisiones. La comunicación ascendente verdaderamente eficaz necesita de un clima de confianza y seguridad en la acción comunicativa. Si la aceptación del feedback no es explícita es posible que el retorno de comunicación ascendente apenas se produzca, o se use únicamente para enviar mensajes de contenido favorable o laudatorio para la organización, ocultando deliberadamente los posibles problemas que se hayan podido generar.

El modelo de comunicación simétrica bidireccional no se entiende sin un retorno comunicativo que permita establecer dinámicas de diálogo entre los miembros de la organización, del mismo modo que se fomenta ese flujo participativo con los públicos externos. (p. 82)

Por lo tanto, la comunicación se la puede constituir como un departamento en el cual se comparten acciones y herramientas que ayudan a que la información se transmita directamente a públicos masivos debido a que estos poseen medios propios; las relaciones

informativas se manejan como parte de las relaciones públicas tomando en consideración que estas deben ser intencionales. La comunicación es el proceso en el cual se comparten ideas, pensamientos gustos, conocimientos, o significados entre varias personas, mediante mensajes o símbolos, sin embargo a este se la puede considerar de dos formas la formal e informal. Para conocer sobre la intencionalidad de la comunicación formal e informal se tomó a Dahrendorf (1974), el cual lo describe de la siguiente manera:

Formal. Se transmite a través de los canales y de acuerdo a las normas fijadas por la organización. Queda registrada y hay constancia del acto comunicativo y de su contenido. Simboliza la división de tareas y refleja los vínculos de subordinación, de coordinación y de control para fijar las responsabilidades de cada parte o miembro de la organización. Los canales formales reflejan los roles y las jerarquías, y a través de los contenidos que se difunden por ellos, el control organizacional de la actividad. Las organizaciones exigen a sus miembros que reconozcan y sigan las jerarquías de autoridad y lineamientos formales. Tienden a crearse alrededor de las relaciones formales por razones de proximidad en la ubicación espacial del puesto de cada uno en la organización (los compañeros de la cadena de montaje o en las mesas más próximas a la nuestra en la oficina); por razones de igual posición jerárquica, aunque no estén ubicados espacialmente próximos (mandos intermedios entre sí); por razones de similar prestigio, es decir, operarios con tareas similares que se desarrollan en espacios diferentes; o por razones de relaciones comunes que existen fuera de la empresa (amigos, vecinos, conocidos...). (pp. 104-105)

Lo expuesto, hace pensar que la buena comunicación permite alcanzar la eficiencia de una empresa u organización mediante la transmisión y comprensión de significados. Por lo que, la comunicación formal está representado por el orden jerárquico además de definir las reglas de comunicación que establecen la organización además de cumplir con las funciones de permitir la toma de decisiones y motivar, transmitir información con exactitud, con rapidez y sin errores.

Por otra parte, la comunicación informal, forma entorno a las relaciones sociales, se da siempre y cuando se sienta la necesidad de comunicarse con el otro, sin tener la necesidad de recurrir a canales formales. Este tipo de comunicación aparece cuando la comunicación formal no es suficiente para adaptarse a las necesidades emocionales y de información de los actores de la o empresa.

Analizando lo expuesto por el autor, la comunicación informativa es la forma de decir algo relacionado a un tema o noticia, sin embargo se requiere que esta sea motivadora y que proporcionen energía y dirección de lo expresado, siempre y cuando se respeten las normas establecidas como un derecho de todos los que de alguna y otra manera formamos parte de la comunicación. Por lo tanto la transformación de la Universidad a través de la comunicación se produce en consonancia con determinadas líneas que sigue el cambio más

amplio de su entorno social. En este aspecto cabe destacar que las organizaciones son el resultado de su comunicación de forma conjunta con el entorno y consigo mismo.

#### **2.1.4. Fases del plan de comunicación.**

La comunicación se realiza por medio de la transmisión y recepción de mensajes, los cuales incluyen sus propias características, y componentes que serán codificados para descifrar el contenido del mensaje. Miguez (2010) referencia que: “Las organizaciones se consideran como sistemas que interactúan con otros sistemas de su entorno para mantener una situación de equilibrio. Se piensa que la Comunicación Institucional es la herramienta adecuada para esa interacción” (p. 78).

Dentro de una organización, para lograr una adecuada comunicación, ésta siempre debe ser más objetiva, además debe existir continuidad y congruencia en lo que se quiere informar, por lo tanto, para complementar este estudio, se cree necesario establecer las fases de un plan de comunicación, que oriente de forma adecuada la forma de cómo lograr el desarrollo institucional con eficiencia, calidad y calidez. De acuerdo a Mimblero (2012), las fases de un plan de comunicación incluyen los siguientes puntos:

**1-Análisis interno y externo:** Se debe estudiar a la organización y su contexto con el propósito de identificar sus puntos fuertes y débiles. Así mismo, la misión y el momento actual expuestos, es de mucha importancia hacer un repaso a la historia de la empresa, con el fin de conocer cuál es su visión, sus valores y su posición frente a la competencia.

**2-Objetivos de comunicación:** Este aspecto debe responder de forma clara a la pregunta ¿en qué puede ayudar la comunicación?

**3-Definición de nuestros públicos objetivos:** Si no se tienen establecidos los tipos de públicos es difícil determinar las acciones de comunicación. Se debe responder a la pregunta ¿a quién hemos de comunicar?.

**4-Estrategias:** Es uno de los puntos más difícil de definir, ya que está a entre los objetivos y las acciones establecidas. Se debe responder a la pregunta: ¿qué hay que comunicar? Al igual que en el apartado anterior, se recomienda de dos a tres estrategias.

**5-Acciones:** Esta es la parte más práctica del plan de comunicación. Se establecen las actividades concretas, que vayan de acuerdo a las estrategias fijadas, que permitan alcanzar los objetivos de comunicación. Respondiendo a la pregunta: ¿cómo debemos comunicar lo que queremos.

**6-Seguimiento y evaluación:** Una vez ejecutadas las acciones, y tomando en consideración los criterios de medición que se han establecido en el punto anterior tales como: cuántos medios han recogido las acciones, si la difusión en redes sociales ha cumplido o no con las expectativas establecidas, cuántas personas han acudido al acto y cuántas teníamos previsto que acudieran. Hay que valorar el grado de éxito de cada acción en particular y del plan de comunicación en general. Al finalizar, se debe responder a las preguntas: ¿se lo ha hecho bien?, ¿ha servido?, permitirá ir modificando el plan y mejorar las futuras acciones que se establezcan.

Cada una de las fases expuestas, deben ser consideradas como el punto de partida de los directivos de una organización, empresas o instituciones en general. Cabe destacar

que aun en la actualidad, existen muchas empresas que no cuentan con un plan de comunicación vinculado a sus estrategias de trabajo, aunque resulta un poco costoso, sin embargo, hay que trabajar en función de los recursos y del presupuesto disponible. En efecto, las relaciones comunicativas como objeto formal de la comunicación, se enfocan en la realidad social de los individuos, con sus actos humanos en sociedad.

Uno de los primeros pasos para realizar un plan de comunicación es tener conocimiento sobre su contexto, principalmente sobre qué ha pasado, cuál es su historia y que es lo actual desde las diferentes perspectivas. Es decir, conocer el entorno institucional como factor clave para poder seleccionar y adaptar las estrategias. Este análisis debe darse en tres aspectos: En el aspecto local que es el conocimiento de la comunidad; en el contexto social, basado en el conocimiento de la sociedad y el contexto organizacional, que es el conocimiento de la propia administración de la institución.

El estudio de la comunicación se lo realiza desde diferentes posturas, disciplinas y contextos sociales, por lo que se han ido conformando en un conocimiento autónomo, enfocados en objetivos e intereses personales u organizacionales. La comunicación en las organizaciones está presente en todas sus acciones y actividades que en conjunto con el director general o presidente se realicen de acuerdo a las actuaciones de los miembros de base. Según Navarra (2011), en el Contexto Organizacional se debe:

Realizar un análisis de la Administración Pública y de su entorno es el tercero de los puntos que hay que abordar antes de desarrollar la labor de planificación estratégica. Por ello, se debe definir de forma clara quién es y saber cómo actúa la Administración pública, esto ayudará a establecer para la que se quiere diseñar el plan de comunicación. En lo referente al análisis del contexto organizacional hace referencia a una auditoría e investigación amplia de la propia entidad, sus líderes políticos que trata de dar respuesta a todo lo que es necesario conocer sobre la institución, su comunicación, los competidores entre otros aspectos. Antes de iniciar el análisis es preciso consultar si ya existe información previa o estudios sobre la misma situación, con el objetivo de no realizar nuevamente trabajo realizado. El análisis interno del contexto institucional, se debe centrar en conocer la propia institución, su comunicación, el perfil de sus responsables políticos y su entorno competitivo. En todo este proceso se debe dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la historia y los datos de referencia que pueden resultar de interés sobre la evolución de la Administración?, ¿Cómo se organiza?, ¿Cuál es el proyecto básico de la institución?, ¿Cuenta con plan estratégico?, ¿Cuál es su misión?, ¿Cuál ha sido su situación económica?, ¿Qué presupuesto ha manejado?, ¿Cuáles son los productos y servicios?, ¿Cuáles son los valores de la entidad?, ¿Quiénes han marcado la impronta de la entidad local?, ¿Qué mitos, tabúes o leyendas giran alrededor del organismo?, ¿Qué uso de las TIC se está haciendo?, ¿Cómo se desarrolla la gestión del conocimiento?, ¿Existe un cuadro de mando?, ¿Cuáles son los principales resultados de la gestión?. (p. 24)

### **2.1.5. Competencias claves en la comunicación organizacional.**

Las competencias claves en la comunicación organizacional, no solo son esenciales para la participación eficiente y eficaz en el desempeño laboral, sino también en la participación social. De acuerdo a Pacheco (2005), se pudo citar que:

Se define operacionalmente como Competencias Claves al conjunto de comportamientos que expresan las habilidades psicosociales de liderazgo, trabajo en equipo y manejo y resoluciones de conflictos que una persona desarrolla en el ejercicio de un papel, una tarea o una función cualquiera sea su ámbito de actividad. Estas habilidades se consideran imprescindibles para alcanzar un desempeño exitoso y la base de los talentos. (p. 72)

Existen tres competencias claves que se deben tener presente en una organización para mejorar y mantener un clima laboral adecuado, y estos son: Liderazgo, es decir, la capacidad para dirigir, innovar guiar y motivar a un grupo de trabajo, es la persona que influye en otras. Trabajo en equipo, es la organización de un grupo, donde cada uno es el responsable de su actividad, el equipo de trabajo deber dar ideas, opiniones, apoyo, además de generar nuevas estrategias que orienten el buen desarrollo de sus funciones. Y por último, la solución de conflictos, que es la capacidad que se tiene para resolver posibles falencias o problemas, convirtiéndolas en aspectos positivos o en oportunidades, cada una de estas competencias, permite lograr calidad en el trabajo y fortalecer el clima laboral.

## **2.2. Comunicación integral**

La definición de comunicación integral fue propuesta por Joan Costa en la década de los 70, con la cual se ha revolucionado la forma de pensar y trabajar comunicativamente. La comunicación dentro de una organización debe ser planificada y gestionada de acuerdo al enfoque de la comunicación integral, para ello, cualquier acción táctica o proyecto estratégico concreto de la institución también debe ser planificada y gestionada desde un pensamiento de comunicación integral. Acosta (2011), menciona que: “La comunicación integral es un paradigma de trabajo que modifica sustancialmente la forma de abordar cualquier proyecto de comunicación, tanto si se trata de un proyecto táctico, coyuntural e incluso pequeño, o si es de gran envergadura y muy estratégico” (p. 12).

Para que se dé una adecuada comunicación integral, existe la necesidad de contar con un profesional de nivel directivo, que sea generalista y estratégico, que tenga una formación completa en dirección empresarial, que sea capaz de aportar una visión global y de coordinar las actividades que se planifiquen y ejecuten en cada proyecto. Morales (2007) considera que:

El modelo de comunicación integral aporta ese sentido de globalidad que permite gestionar todas las acciones de comunicación no sólo las que atañen a la comercialización del producto/servicio, concentrándolas bajo una misma estructura y responsabilidad, lo que permite desarrollar su gestión como una función estratégica más de la dirección de la compañía. (p. 6)

Existe una tendencia cada vez más generalizada, sobre todo entre las grandes organizaciones, en las cuales estructuran la comunicación tomando en consideración la visión de globalidad y coherencia. Cabe destacar que no existen soluciones universales para estructurar la comunicación dentro de una compañía, sobre todo porque cada organización desarrolla un modelo en función de sus necesidades.

### **2.3. Estrategia de comunicación.**

Una estrategia de comunicación es considerada como el marco ordenador que integra los recursos de la comunicación organizacional, para entender lo que es una estrategia se tomó la teoría de Tobón (2010) quien las define como: “Conjunto de acciones que se proyectan y se ponen en marcha de forma ordenada para alcanzar un determinado propósito” (p. 246).

Definir una estrategia, es un asunto más práctico que teórico, debido a que son un conjunto de acciones organizadas y de un trabajo del intelecto creativo, considerándolo como un movimiento hacia el logro de objetivos y metas. De acuerdo Castañeda y López (1988) en González (2006), una estrategia es considerada como una:

Representación cognoscitiva de secuencias y acciones complejas ligada a la noción de plan. La estrategia es una manera global de decidir tipos de acciones diferentes que serán aplicadas a lo largo del curso de una actividad; las estrategias son flexibles porque operan en diversos niveles al mismo tiempo, son sensibles al contexto y son susceptibles de cambio. (p. 16)

Según Salo (2005), la estrategia necesita de la formulación de una idea inicial, la misma que se faculta por la inteligencia de las personas, además de los recursos y el espacio de implantación:

Hablar de estrategia en comunicación equivale a hablar de planificación y supone reconocer que hay un diseño pautado de las actuaciones y de los mensajes para lograr una meta concreta. «La estrategia es un acto creativo, innovador, intencional y aplicable que genera objetivos, asigna recursos y condiciona decisiones tácticas, identifica una posición competitiva ventajosa en el entorno y persigue la mejora en la eficacia de la empresa (...) un conjunto de objetivos y políticas que definen lo que es y lo que hace la empresa (...) un conjunto de acciones intencionales que siguen unas pautas para conseguir un objetivo». (p. 45)

Con lo expuesto por el autor, se puede considerar que una estrategia incluye decisiones que justifican acciones sean estas públicas y no públicas, es decir, las que la empresa reconoce y las que no admite que se realicen, que se llevan a cabo para conseguir un fin previamente fijado. El conjunto de estrategias, permite definir las políticas de comunicación en las que se ajustan todas las acciones en comunicación. Los actos de la comunicación se planifican en función de los objetivos estratégicos planteados, de las necesidades y de los recursos con los que se cuenta.

#### **2.4. Comunicación estratégica.**

La comunicación, la veracidad, precisión y manipulación de los datos dentro de un campo universitario, son deseables en todo comportamiento ético de la misma. Para Vives (2004): “Una estrategia será comunicativa cuando persiga un objetivo de comunicación, o bien cuando utilice fundamentalmente la comunicación para el logro de ese objetivo” (p. 552).

Lo que dejan claro los autores antes expuesto, es que la comunicación ya no es solamente un instrumento para el logro de los objetivos, es un proceso de mucha importancia para toda empresa, donde de acuerdo a su función intervienen de forma directa en la resolución de conflictos, basados en los valores de la organización. Es decir parten de la acción comunicativa que se da durante la rutina diaria dentro de la organización, mismas que deben ser organizadas y gobernadas, de tal modo que su estructura refleje un área solida con conocimientos autónomos para el desarrollo de la organización y de la sociedad general. De acuerdo a Vives (2004), las estrategias de comunicación, deben cumplir las siguientes funciones:

- Obliga a una reflexión y análisis sobre la relación de una organización con sus públicos.
- Define una línea directriz de la comunicación.
- Establece los distintos territorios de aplicación.
- Da coherencia a la pluralidad de comunicaciones de una organización.
- Determina criterios de evaluación de resultados. (p.558)

Se debe entender a la comunicación como un eje estratégico de los centros universitarios, que afecta a sus diversos elementos, estructuras y procesos. La comunicación estratégica bien utilizada, permite tener un adecuado acercamiento con sus públicos internos y externos, los mismos que reciben y emiten informaciones necesarias que orientan a su funcionamiento y desarrollo. Una adecuada estrategia posibilita la circulación de conocimientos, evidencia la responsabilidad social de las instituciones universitarias orientadas hacia el desarrollo de su entorno. De acuerdo a lo consultado en Salo (2005), se pudo conocer que:

Hablar de estrategia en comunicación equivale a hablar de planificación y supone reconocer que hay un diseño pautado de las actuaciones y de los mensajes para lograr una meta concreta. La estrategia es un acto creativo, innovador, intencional y aplicable que genera objetivos, asigna recursos y condiciona decisiones tácticas, identifica una posición competitiva ventajosa en el entorno y persigue la mejora en la eficacia de la empresa. (p. 45)

Según lo expresado por Salo, se puede decir que la estrategia de comunicación incluye las decisiones que justifican acciones realizadas tanto en el sector público como privado, las que la organización reconoce y las que no admite en público estar realizando, las mismas se llevan a efecto para conseguir un fin organizacional previamente establecido.

Una adecuada aplicación de estrategias define la política de comunicación de una empresa, es decir, son consideradas referenciales de la que emanan y a la que se ajustan todas las acciones en comunicación dentro de la organización. Las actuaciones de comunicación se planifican en función de los objetivos, de las necesidades y de los recursos humanos, materiales y tecnológicos disponibles.

Por ello para afrontar todos estos requerimientos organizativos relacionados con la comunicación, es necesario adoptar nuevas metodologías que aporten coherencia y sentido estratégico. Fernández (1991), menciona que: “Sin un efectivo plan estratégico de comunicación, los empleados nunca llegarán a comprender la tremenda batalla que se libra, día a día, en el mundo de los negocios, debido a la gran competitividad existente” (p. 15).

A este último factor, la empresa o institución debe contemplar unos concretos y éticos objetivos de comunicación, basados siempre en comunicar los objetivos empresariales o institucionales. Para García (1987):

Es necesario un plan estratégico de comunicación para introducirse plenamente en la organización, ya que es el patrón de decisiones que determina sus objetivos, fines o metas, proporcionando los planes y políticas principales para alcanzarlos, definiendo el campo de negocios que esta persigue; la clase de organización humana y económica que es o pretende ser; y la naturaleza de las contribuciones económicas y sociales que pretende ofrecer a sus empleados, accionistas, clientes, comunidades, asociaciones. (p. 49)

El plan de estrategia de comunicación es una acción que se da en la metodología de investigación científica, permite analizar exhaustivamente la situación real de la institución, además orienta a que se lleve una específica y precisa investigación interna que ayude a descubrir la cultura y los intereses que tiene la institución educativa, así mismo, permite establecer los mecanismos requeridos para controlar, monitorear y evaluar la correcta aplicación del plan de comunicación, para así lograr que el futuro profesional gane el

conocimiento y lo ponga en práctica, en base a sus competencias y se desempeñe de forma adecuada en lo personal, laboral y social.

Lo expuesto indica que la confianza, calidad, credibilidad y reputación de una institución educativa superior, son determinantes en la elección de las actividades académicas y comunitarias, como factores imprescindible que les permitan ofertar profesionales con un alto perfil de salida profesional, a la par de las variables sociodemográficas, desempeño laboral y comportamiento frente a la problemática social a la cual se tiene que enfrentar día a día. Las posibilidades de centrar las estrategias de comunicación de las organizaciones tienen a ceder notables espacios y complementariedad a las acciones de comunicación de tipo institucional. Por ello, es necesario que las estrategias impongan las miradas a los públicos con el propósito de suplir sus necesidades.

## **2.5. Públicos**

Los públicos se expresan en clasificaciones dadas por el género, la cultural, religión, el nivel de conocimiento, las funciones, la ocupación, el estrato social, política entre otros. Se los puede clasificar de acuerdo a las características, creencias, intereses, ideologías y acciones. Por ello, es de mucha importancia que las organizaciones siempre deben tener en cuenta las características que definen a sus públicos, sus necesidades, sus motivaciones, su grado de interés por el asunto del que se le informa, su actitud ante los intereses de la organización. Por ello, el público de una organización, refiere al individuo que se ve influido por los intereses de la empresa. Según Túnez (2012):

Los públicos son los actores (personas, grupos u organizaciones) que pertenecen, se relacionan, se ven afectados por la organización o pueden influir en su comportamiento. No hay, pues, un único público sino una suma o intersección de públicos según la actividad que realiza la organización en todos sus ámbitos y la acción de comunicación que quiera implementar. No cabe, tampoco, una clasificación con variables sociales, antropológicas o territoriales, porque un mismo individuo puede formar parte de públicos diferentes en varias organizaciones distintas. (p. 169)

Aportando un poco a lo expuesto, el tipo de público lo elige la organización, esto indica que para establecerlos, ha tenido que pasar por un proceso de convocatoria y selección de los grupos que son afines a sus propósitos. Por lo tanto, la combinación del carácter extraordinario de los eventos y el público cautivo en actitud receptiva, provoca una situación efectiva y real para llevar a efecto el acto de comunicación en las organizaciones corporativas. De acuerdo a Ocampo (2011), se pudo referenciar que:

Los públicos en la comunicación institucional son los grupos de personas, sin importar el tamaño que por sus características ya han sido seleccionados o segmentados de la audiencia general. Podrían llamarse también audiencias. Sin embargo, para el efecto investigativo son lo mismo, sujetos de investigación. Para identificar un público debe partirse de la pregunta ¿Cuál es la principal característica del público que interesa a la organización? ¿Cuál es la relación de los públicos seleccionados con los objetivos propuestos? Y por último, ¿Son suficientes o pocos los públicos seleccionados?. (p. 71)

Cada una de las preguntas planteadas contribuye a la definición de público. Por lo tanto, de acuerdo a lo analizado, los públicos no vienen dados por la estructura administrativa de la empresa, de igual forma no se puede pensar que los escenarios internos y externos de las empresas necesariamente ordena los públicos. Estos dependen exclusivamente de los objetivos estratégicos establecidos en el plan de comunicación de la organización.

### **2.5.1. La segmentación de públicos.**

Los públicos, son los entes con los cuales la empresa se comunica. Por lo tanto, una adecuada segmentación de públicos en las organizaciones es de mucha importancia, si se desea lograr una eficacia comunicativa y no desviar o malinterpretar los mensajes. Por lo tanto, la gestión de estrategia de la comunicación requiere de la segmentación de públicos, la cual se la puede hacer por criterios relacionados, tomando en consideración la relación de los límites de la organización tanto interna como externa y de acuerdo con el grado de actividad que se tenga. Túnez (2012), describe que:

Las acciones de comunicación institucional precisan determinar claramente cuál es el público al que se dirigen y cuáles son las características que lo definen. Si lo que se pretende es una comunicación eficaz que provoque una reacción determinada, hay que pensar que no basta con que el mensaje llegue, sino que se debe conseguir que sea entendido y atendido. Y eso obliga a planificar todo el proceso de ideación, elaboración y difusión del mensaje pensando en la eficacia de la recepción; es decir, en el público destinatario. (p. 174)

Es decir, cada una de las instituciones sean estas públicas o privadas, deben decidir cuál es la clasificación de públicos o la combinación de variables de segmentación que les ayude a identificar a sus públicos con los cuales desea tener una comunicación más directa, por ello, la primera acción es hacer uso de técnicas e instrumentos de investigación que permitan conocer al público requerido, de modo que se pueda segmentar; es decir, agruparlo en categorías diferentes pero formadas por individuos con características similares. Los públicos son segmentos que incluyen a aquellos individuos que tienen características similares y poseen intereses comunes. Para Túnez (2012):

Las segmentaciones se hacen *a priori* cuando se conoce el mercado y *a posteriori* (segmentación *post hoc*) cuando se desconoce cómo va a reaccionar ante un producto. La

segmentación siempre se realiza a partir de lo que se denomina criterio base o variable dependiente, que en comunicación organizacional podríamos identificar con el objetivo que persigue la acción comunicativa. (p. 175)

De acuerdo a lo consultado en Picon, Varela, & Levy, (2004), los cinco criterios principales que se aplican en la segmentación de mercados son:

**Geográficos.** Los primeros en usarse y hoy cuestionados porque la movilidad social permite empezar a hablar de mercados geográficamente similares. Incluye como variables: país, región, tamaño del núcleo poblacional; entorno rural o urbano.

**Demográficos.** Edad, sexo, estado civil y tamaño del hogar son algunas de las variables más usadas. Es una diferenciación sencilla pero que no siempre consigue grupos con características claramente diferenciadas entre sí.

**Socioeconómicos.** El nivel de renta, la ocupación laboral y el nivel de estudios forman la terna de variables que se utilizan para determinar clase social y marcar preferencias de cada segmento.

**Psicológicos.** Más que un criterio en sí mismo es un complemento, porque permite conocer características y pautas de comportamiento de los individuos que integran los segmentos que se consiguen al aplicar criterios geográficos, demográficos y socioeconómicos. Son variables subjetivas: de personalidad, de estilo de vida, de valores.

**Específicos.** Cuando se refieren al acto de compra (frecuencia, momento, etc.) se consideran criterios objetivos, y si se centran en los beneficios que el consumidor busca en el producto, criterios subjetivos. (pp. 16- 19)

Dicha segmentación resulta necesaria si se pretende una adecuada gestión de contenidos y emisión de mensajes a los públicos interesados lo que permitirá incrementar la eficacia de la comunicación. La actitud del público como receptor, permitirá diferenciar entre los que están en sintonía con la acción y manifiestan una actitud favorable o los que están con actitud desfavorables. Por ello, es necesario atender al público como actor comunicativo, en diálogo con la organización y sujeto activo para el logro de los objetivos.

## **2.5.2. Tipos de públicos.**

### **2.5.2.1. Públicos Internos.**

Los públicos internos son todos los individuos que pertenecen a la organización, estos forman parte de la gestión de las relaciones públicas, con el objeto de señalar su rol e importancia dentro de la institución, además intervienen en la construcción de las estructuras mentales cognitivas de los públicos externos que antecede a la generación de los vínculos institucionales. Por ello, es necesario vincular la comunicación interna, comunicación corporativa, públicos internos y cultura institucional.

Por ello, es necesario reconocer cómo éstos impactan en la construcción de una imagen positiva de la institución. Las relaciones públicas son una actividad triple que de acuerdo a *Bernays* (1958) consiste en: "Información dada al público, persuasión dirigida al público para modificar sus actitudes y acciones; y un esfuerzo por integrar las actitudes y acciones de una compañía o institución con sus públicos y de los públicos con la compañía o institución" (p. 11).

Según lo expresado por *Edward Bernays* se puede apreciar que para él los públicos de la organización son los destinatarios de la acción de las relaciones públicas, dadas por la información que se brinda, para que modifiquen sus acciones e integren de manera bidireccional a los públicos y la institución.

#### **2.5.2.2. El equipo de trabajo.**

Dentro de las organizaciones existen diversas formas de organizar el trabajo, como la división de trabajo, diseño de procedimientos de trabajo y distribución de las tareas entre los colaboradores. Por ello, la formación de grupos tiene que ver principalmente con las distintas características de sus participantes, lo cual se toma en consideración para el agrupamiento. Es decir, los grupos deben poseer características propias diferentes de las características de las personas que los componen.

Una organización, está compuesta por muchos grupos informales, que por lo general tiene determinados beneficios, sin embargo se pueden derivar en problemas que los líderes y principalmente el departamento de recursos humanos de la empresa no puede ignorar. Para referirse al manejo del equipo de trabajo dentro de una organización, se hizo referencia a la teoría de *Ahumada* (2004) con lo cual se pudo conocer que:

Los equipos de trabajo pueden ser definidos como una comunidad de personas que comparten significados y meta en común, cuyas acciones son interdependientes y situadas socio históricamente, y en donde el sentido de pertenencia viene dado por la responsabilidad, el compromiso y la confianza que los miembros sienten de forma recíproca. (p. 58)

Otro aspecto apreciable de los equipos de trabajo es: "la relación con la importancia del lenguaje como constructor y transmisor de significados". Sin embargo para *Fernández* (1997) es: "El lenguaje como ente generador de realidades y conformador de identidades" (p. 555).

Garcia, Bellard, & Schneider (2003), mencionan que: “Para nosotros, los equipos de trabajo construyen y reconstruyen su identidad de forma permanente en el hacer, siendo por tanto artificial esta división entre ser y hacer” (p. 9).

Por otra parte Ahumada (2004), considera que: “Finalmente, los equipos de trabajo están situados socio históricamente, lo que los hace constituirse en una comunidad con características contextuales que la hacen única e irrepetible” (p. 61).

De acuerdo a Arévalo y Polgatti (2004), se pudo conocer que:

El equipo de trabajo permite enfrentar el contexto inevitable del cambio, haciéndose parte de él. Asumir esto, no sólo implica adaptarse a los cambios del entorno, sino que también conformar un grupo humano que constantemente debe decidir quién asume el liderazgo, cómo se apoyan y motivan los integrantes del equipo, como se resuelven los problemas a los que diariamente se ven enfrentados. (p. 59)

Con el desarrollo de este trabajo investigativo, se enfatiza la importancia del trabajo en equipo para cualquier organización empresa. Un adecuado trabajo en equipo, permite consolidar el resultado obtenido al final de un periodo de acuerdo a la tarea o proyecto que se haya puesto en ejecución para dar cumplimiento, todo ello, requiere de esfuerzo colectivo que ayuden a cumplir los objetivos propuestos. Como las nuevas tendencias del campo laboral, Públicos Externos. En este grupo se ubican a todas las personas que interactúan con la organización pero no forman parte de ella. Según Túnez (2012), se pudo conocer que:

La comunicación organizacional externa es, básicamente, la que define cualquier relación con los públicos, pero no se limita a las relaciones públicas. Se entiende como el conjunto de actos de comunicación con los *stakeholders* externos y, de modo global, con la comunidad en la que está inmersa la organización para que los públicos asocien los rasgos identitarios reales a una reputación positiva. Por eso se puede afirmar que la comunicación externa es lo que la organización dice, hace o proyecta de ella misma al exterior, lo que sus miembros dicen y hacen, y lo que aportan sobre ella los actores sociales con los que se relaciona, incluidos los medios de comunicación. (p. 103)

Cada organización tiene sus propios modos de aplicar las estrategias para realizar las funciones de comunicación sobre la base de sus intereses, de sus recursos y de su dimensión y principalmente de las necesidades de sus públicos. No es tanto una división sectorial, sino de objetivos. Dentro de una organización, cuando se tiene amor y conciencia por lo que se hace, todos los involucrados o públicos trabajan para comunicar en una misma dirección estratégica. El objetivo es crear una buena imagen, generar beneficios, posicionar la entidad y sus productos y servicios, todo ello con el propósito de consolidar una reputación interna y externa que le permita convertirse en referente a las demás instituciones educativas para que desempeñen un buen desarrollo organizacional.

### 2.5.3. Públicos Mixtos

Este tipo de público no se encuentra dentro de la organización, ni fuera de ella, ocupa un lugar intermedio entre los públicos internos y públicos externos. La nueva relación de las universidades con sus públicos, se ha visto en la necesidad de sustentarse en el cambio de paradigma, con un modelo de comunicación organizacional, donde lo más importante es la concepción de estrategias comunicativas como agente de mediación entre el interés público y las acciones socialmente responsables de los centros de educación superior para la creación de los vínculos socioculturales con las comunidades y su contexto.

La relación con los públicos no se basa tanto en la vanguardia tecnológica, más bien se da por una constante reformulación y adaptación sujeta a los resultados de un análisis social permanente, del que se infieren los métodos más idóneos para alcanzar las metas propuestas. Es muy importante el manejo de los públicos para la construcción dialógica de la imagen que requiere la universidad, donde por medio de canales y estrategias seleccionados en función de la situación retórica de que se trate logrará alcanzar el desarrollo institucional deseado.

## 2.6. Mensajes

La comunicación dentro del campo universitario, se adapta a los nuevos tiempos, a los nuevos modelos de sociedad así como a los cambios tecnológicos y a sus prácticas comunicativas. Sin embargo, para ello se requiere del uso del mensaje. Para Ocampo (2001):

El mensaje es un gran reto para las organizaciones. Esto significa interpretar fielmente el objetivo del evento y, una vez conocido el público asistente, diseñar toda la programación de manera que cada actividad genere alto impacto en la audiencia, que esta cautiva y dispuesta a escuchar.

Los eventos son efímeros y son oportunidades únicas e irrepetibles. Por esta razón, se deben optimizar y los mensajes deben ser claros, contundentes, adecuados al público asistente y expresados en su lenguaje. (p. 116)

Es decir el mensaje enviado no se da de forma correcta, para ello, es necesario tomar en consideración el tipo de mensaje que se desea enviar. Túnéz (2012), considera que el tipo de mensaje se lo clasifica de la siguiente manera:

**Informativo.** Busca que los miembros de la organización sepan lo que está ocurriendo en ella y conozcan cómo funciona. Se estudia ampliamente por su incidencia sobre el clima laboral y se recomienda que las noticias sobre la organización que se van a hacer públicas (buenas o malas) se canalicen antes a través de los cauces internos.

**Normativo.** Las comunicaciones sobre el cumplimiento de las obligaciones. Tanto las que por carácter general se han de exponer públicamente en la sede de la organización como las de régimen interno de las que se dote a sí misma cada organización.

**Motivacional.** Son las comunicaciones que están planificadas para lograr la integración en un proyecto o, por ejemplo, para diluir posibles conflictos. En general, todas aquellas que persiguen generar o mantener una reputación interna favorable.

**De pertenencia.** La mejor forma de definir las es que son las comunicaciones que reconocen el trabajo bien hecho y que buscan reconfirmar la satisfacción por formar parte de la organización. (pp. 81-84)

Para Túñez (2012), la coincidencia de los participantes se la divide en: “Sincrónica cuando el emisor la recibe en el momento de ser emitida y permite la bidireccionalidad instantánea y diacrónica, cuando el mensaje se almacena o expone para ser recibido con posterioridad a su emisión” (p. 84).

El flujo del mensaje se da de dos formas Lineal y circular. Para Túñez (2012): “El flujo lineal del mensaje implica una comunicación para el transporte de información. El mensaje va de emisor a receptor sin posibilidad de retorno, por lo que también se denomina unidireccional” (p. 84).

Lo expuesto responde a la propuesta de *Lasswell (1948)*, cuyo modelo ha sido tomado como punto de partida de muchas otras aportaciones en lo que corresponde al flujo del mensaje, este autor señala: “qué a quién por qué canal y con qué efectos” (p. 39).

Túñez (2012) en su texto hace referencia a:

La comunicación circular se basa en el feedback del destinatario. El modelo fue identificado por *Schramm (1954)* al abordar la comunicación de vuelta. Se entiende que es bidireccional 3 cuando se responde al mensaje inicial, y dialógico, cuando la bidireccionalidad es sincrónica, independientemente de que se trate de comunicación personal o mediada. El modelo circular se fundamenta en la relación social creada entre los actores que participan en el proceso y recoge también las aportaciones de *Mead (1934)* sobre el role *talking*, entendido como una contribución al feedback porque presupone tener en cuenta la perspectiva del receptor al establecer una acción comunicativa, lo que implica fomentar la respuesta. (pp. 84-85)

Por ello, una de las funciones de las organizaciones, principalmente en las de tipo educativas, es la de crear ambientes agradables para el propósito de comunicar y entregar un mensaje correcto, que permita orientar de forma adecuada los objetivos del evento, para que este tenga un impacto positivo, deje huellas, enseñanzas y conocimiento.

En lo que corresponde a la preparación del mensaje, una vez definidos los aspectos del diseño del mensaje, se debe pasar a la fase de preparación, la cual consiste en definir los aspectos logísticos de la comunicación del mensaje. En esta fase, se debe contestar el cuándo y el donde vamos a decir lo que debemos decir.

En este aspecto, cabe destacar la importancia de los Directores de Comunicación (DirCom), con lo cual se busca acompañar a los profesionales e instituciones para el cambio y adecuaciones de sus estructuras para un nuevo entorno, donde la comunicación gane importancia y sea representativa para la comunidad. Los Dircom se convierten en los estrategas que aportan con su visión global y transversal definir las estrategias generales de comunicación como medios para que las organizaciones se posicionen, se diferencien y triunfen en el contexto cambiante, complejo, diverso y competitivo. Al respecto Costa (2012), menciona que:

El director de comunicación DirCom, integra en sus conocimientos y habilidades con los aspectos básicos del *management* como son la económica y las prácticas directivas ayudado obviamente con el dominio de los idiomas y las nuevas tecnologías de información y comunicación, herramientas indispensables, en realidad, lo que constituye su originalidad y su especificidad como DirCom o estrategia corporativo es el conjunto de los nuevos conocimientos en arterias cruciales integradas al *management*, como las Comunicaciones, la información y la Estrategia. Otros conocimientos complementarios, como la teoría de la organización, el marketing y la investigación estratégica global, competen los campos que el DirCom atraviesa y en los que aplica la estrategia, la planificación y la gestión. Lo que hace, pues la singularidad del DirCom es la perfecta adecuación de su formación y saberes al nuevo escenario institucional y social de la económica de la información cuyos rasgos principales hemos sinterizado precedentemente. Como se verá, es la nueva cultura tecno científica y ética lo que el DirCom aporta a la estrategia y la gestión institucional o corporativa. Sus características son la visión global integradora y la transversalidad de la acción estratégica.(p. 29)

De las ideas y de las herramientas que conlleva la figura del director de comunicación (DirCom), estrategia y gestor de la política y la acción comunicativa, de los activos intangibles transformados en valores competitivos.

## **2.7. Indicadores**

El sistema de indicadores de gestión de la comunicación es un componente de control establecido por los mecanismos precisos para la evaluación de la gestión y en general de todos los organismos públicos. Mismos que permiten establecer el grado de logro o el avance de los objetivos establecidos y de los resultados esperados del proceso en relación con los bienes o servicios generados.

Pese a la aceptación generalizada de nuevos modelos de comunicación, es difícil identificar patrones universales en lo que se refieran a las políticas, estrategias e indicadores de comunicación para las instituciones educativas de nivel superior y que se promueven desde los rectorados. Cuando se habla de medición e indicadores de gestión de la comunicación, por lo general se suele pensar que se llega al final del proceso de

intervención o en la revisión final del plan estratégico. Sin embargo, es necesario destacar que todo plan debe concluir con una medición y evaluación que indique si se logró cumplir con los objetivos propuestos durante el desarrollo de las estrategias. De acuerdo a Túnez (2012), se pudo citar que:

La evaluación es una acción que se inicia mientras se están desarrollando las acciones de comunicación porque incluye el seguimiento de la efectividad de las actuaciones. Este diagnóstico será referencia obligada en las próximas planificaciones de estrategias. La evaluación final no sólo se centra sobre la acción sino sobre los resultados o las consecuencias de la actuación en comunicación, y sobre el nivel de satisfacción de los objetivos que se habían fijado. Es decir, se procede a una revisión del material utilizado; del material hecho público; a la evaluación cuantitativa y cualitativa de las apariciones en medios de comunicación; al estudio de los indicadores que permitan identificar la receptividad y respuesta de los públicos objetivos, y, de contar con presupuesto suficiente, a técnicas de medición de impacto en el *target* (principalmente encuestas y entrevistas). Evaluar sirve para hacer visibles los resultados, pero también para hacer evidente la necesidad de las relaciones públicas, por lo que resulta prudente tener en cuenta esta fase evaluativa cuando se diseñan los objetivos y las actuaciones, para incluir en la planificación de cada acción el análisis de la repercusión (impacto) que esa actuación va a tener sobre la organización y los beneficios que reportará. (p. 65)

Por otra parte Kotler, Keller, Camara, & Y Molla (2009), en su texto describen que:

La evaluación ha de tener en cuenta si se trata de una actividad puntual o de una actuación a largo plazo, y no debe adaptarse únicamente a valores de mercado porque no todas las organizaciones funcionan en un modelo de fabricación y venta de productos o servicios. En las empresas, los análisis de comunicación han de ser transversales. Marketing no es sólo la promoción, sino las *4P's* denominación en inglés de las cuatro fases del marketing: *product*, *price*, *placement*, *promotion* y es muy arriesgado asumir las variaciones de ventas como consecuencia única de las acciones comunicativas promocionales, aunque algunos autores defienden que para hacer balance «el impacto sobre las ventas y los beneficios es el método más propicio». (p. 632)

Cabe destacar que las estrategias, evaluación, políticas, atributos, indicadores entre otros, no son definiciones exclusivas de comunicación, para ello, el comunicador organizacional debe identificar y definir las variables que son de importancia para la gestión de comunicación, mismas que deben estar relacionadas con los factores críticos o de éxito. Al incorporar un indicador dentro del plan estratégico de comunicación, es muy importante especificar la relevancia y alcance del indicador establecido, es decir, que tanto del objetivo propuesto explica dicho indicador, por lo que estos pueden ser de alcance total o parcial. Según Ocampo (2011):

Un buen indicador es aquel en el que se identifica claramente todos los elementos que lo componen, es decir, el objetivo al que se corresponde, el nombre del indicador, las variables o atributos que medirá, la escala en que se presentarán los resultados, los umbrales o metas máximas y mínimas esperadas, el horizonte, la formula y el resultado. (p. 71)

Los indicadores establecidos de forma adecuada, se transforman en una herramienta no sólo para la toma de decisiones, sino que también son utilizados para la formulación de

estrategias y acciones para que ayuden a mejorar los procesos dentro de una organización. El diseño y cálculo de los indicadores de gestión, posibilitan tener eficacia en el logro de los objetivos planteados en la comunicación, además, de una mayor eficiencia en la asignación de los recursos económicos y humanos. Los indicadores permiten adecuar los procesos internos, a la vez permiten detectar debilidades entre los objetivos de la empresa y sus actividades realizadas, de igual forma, ayuda a mejorar la coordinación entre los niveles administrativos y áreas de trabajo de la organización.

### **2.7.1. Medición de indicadores.**

Uno de los aspectos más importantes en la medición en comunicación tiene que ver con los sistemas empleados para la recolección de la información. En la mayoría de los casos, los comunicadores trabajan con atributos que dependen en alto grado de la percepción subjetiva. En este orden de idea, los instrumentos que se utilizan para recolectar la información que nos permitirá medir la comunicación son aquellos que nos acercan a lo que las personas perciben o sienten respecto a dichos atributos. Ocampo (2011), se pudo conocer que:

Otro aspecto que se debe tener en cuenta a la hora de definir los indicadores es la temporalidad. Existen indicadores puntuales que nos dan una información específica en un momento determinado; indicadores acumulados que brindan información agregada en el tiempo e indicadores permanentes, que nos permiten medir un proceso siempre presente dentro de la organización.

De la misma manera, los indicadores se deben establecer según el nivel del proceso al cual corresponden. De esta forma sabremos si el indicador nos está midiendo un objetivo estratégico, una estrategia una actividad específica. (p. 182)

Los comunicadores solemos valernos de las encuestas, de las entrevistas, de los sondeos, los grupos focales y la observación directa. Para cada uno de estos instrumentos es indispensable elaborar un formato que nos ayude a recolectar la información en forma ordenada y sistemática, todo con el fin de evitar que nuestra propia subjetividad interfiera con lo que realmente es objeto de medición. Para definir algunos de los indicadores se debe tomar como base los factores críticos de éxito, para luego elaborar una matriz que permita identificar la incidencia de la comunicación dentro de la gestión corporativa general.

### **2.7.2. Indicadores de eficiencia**

La eficiencia tiene que ver con la actitud y capacidad de los individuos para llevar a efecto una actividad dentro de un trabajo o acción de responsabilidad con el mínimo de recursos, por lo tanto, los indicadores de eficiencia se relacionan con los recursos invertidos para la obtención de

resultados dentro de una tarea o trabajo. Por citar un ejemplo: tiempo en la fabricación de un producto. De acuerdo a lo consultado en el documento de ITM. (2010) , se pudo conocer que:

Se entiende por eficiencia la óptima utilización de los recursos disponibles en la consecución de un logro. Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. En el caso de los indicadores de eficiencia se debe dejar claro que la eficiencia es inherente a la organización. Para el cálculo de la eficiencia es necesario realizar una comparación a través de niveles de referencia o estándares de comparación, ya sean históricos, teóricos o presupuestados. (p. 11)

La eficiencia indica el grado de aprovechamiento de los recursos disponibles frente a los resultados de las actividades puntuales. En lo referente al plan estratégico de comunicación, a la eficiencia, se la relaciona con el uso de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos. Hayes (2000), menciona que:

En gestión de comunicación, la mayoría de los indicadores son de alcance parcial, es decir, que un solo indicador no es suficiente para explicar la totalidad del objetivo o la estrategia planteada. Por tal motivo, el comunicador debe crear un sistema de indicadores que analizados en conjunto, expliquen el grado de cumplimiento de los objetivos. (p. 182)

Es necesario recordar que el indicador debe especificarse desde la formulación del plan estratégico. Por lo anterior, debe quedar claro que el objetivo o la estrategia a la que corresponde, el nombre del indicador, la escala en que se presentarán los resultados, los umbrales o metas máximas y mínimas esperadas, el alcance, el horizonte, la formula y el resultado. La siguiente formula permitirá evaluar el indicador. En los indicadores de eficiencia se distingue la siguiente formula, que es el cociente entre:

$$RA / CA * TA \text{ y } RE / CE * TE$$

Sus rangos son: Muy eficiente > 1, asignando un puntaje de 5.

Eficiente=1, se le asigna un puntaje de 3.

Ineficiente<1, se le asigna un puntaje de 1

Escala

R= resultado

E= esperado

C= costo

A= Alcanzado

T= tiempo

Sus resultados indican lo alcanzado frente a lo esperado. El resultado involucra dos variables críticas en la obtención del resultado: el costo incurrido y el tiempo empleado para la ejecución de la meta establecida. Al respecto Mejía (2014), menciona que:

En los indicadores de eficiencia se distinguen el cociente entre  $RA / CA * TA$  y  $RE / CE * TE$ , lo cual es de nuevo lo alcanzado frente a lo esperado. Simplemente en este caso el resultado involucra dos variables críticas en la obtención del resultado: el costo incurrido y el tiempo empleado para la ejecución de la meta deseada.

Por supuesto, la relación de estas variables con el resultado es inversa, es decir, mientras menos tiempo o dinero se consuman para obtener el objetivo esperado, mejor será el desempeño y viceversa. Además, mientras más cantidad de resultado se obtenga por unidad de tiempo y de costo empleados, también se estará en una situación favorable. En esencia se está hallando el resultado obtenido por unidad de tiempo y de costo para ser comparado con el resultado esperado por unidad de tiempo y de costo estimados. El cociente entre ambos debería ser el más alto posible, lo cual sucederá siempre que el valor alcanzado sea mucho mayor que el estimado. (p. 4)

En lo que respecta a la fórmula de eficiencia dispone y combina las variables de la eficacia ( $RA / RE$ ), ponderadas por los factores tiempo y costo, pero de una forma inversa. Se destaca, que una alta eficiencia presupone que exista una alta eficacia.

### **2.7.3. Indicadores de eficacia**

La eficacia es hacer efectivo el propósito establecido dentro de una organización, se relacionan con las razones que indican la capacidad o acierto en la consecución de tareas, por citar un ejemplo se tiene: el grado de satisfacción de los clientes en relación a un pedido realizado. Analizando el documento de ITM (2010):

Se considera como eficacia el nivel de consecución de los objetivos establecidos, a través de los productos o resultados obtenidos, sin referencia alguna a la utilización de los recursos necesarios para la consecución de los citados objetivos. En este caso los indicadores más frecuentemente utilizados son los de producto que proporciona información sobre los bienes producidos y servicios prestados. (p. 11)

En los indicadores de eficiencia se distinguen la siguiente fórmula, que es el cociente entre:

$RA / RE$

Sus rangos son: 0-20%, asignando un puntaje de 0.

21-40%= se le asigna un puntaje de 1.

41-60%, se le asigna un puntaje de 2

61-80%, se le asigna un puntaje de 3

81-90%, se le asigna un puntaje de 4

>91%, se le asigna un puntaje de 5

La fórmula de eficiencia es la que combina las variables de la eficacia (RA / RE) ponderadas por los factores tiempo y costo de una manera inversa. Es decir, una alta eficiencia presupone que exista una alta eficacia. Para Mejía (2014):

La eficacia es simplemente la comparación entre lo alcanzado y lo esperado (RA/RE). Los niveles superiores de eficacia corresponden a porcentajes de ejecución muy altos, cuya calificación es cada vez más difícil de obtener. Es decir, obtener una calificación de 5 no es simplemente hacer una labor cuatro grados superior a la calificación de 1, es mucho más que eso. Normalmente, niveles superiores de cumplimiento exigen mayores esfuerzos e imponen mayores grados de dificultad. (p. 4)

La eficacia también está presente en los indicadores, más allá de mostrar el grado de aprovechamiento de los recursos, permite informar si se está cumpliendo de forma cabal los objetivos planteados. Entre los indicadores de la eficacia están la comparación entre lo que se alcanza y lo que se espera, donde los niveles superiores de cumplimiento exigen cada vez más esfuerzos y mayor grado de dificultad.

#### **2.7.4. Indicadores de efectividad**

En lo correspondiente a los indicadores de eficiencia también se distingue lo nuevo, lo alcanzado frente a lo esperado, en este aspecto los resultados obtenidos se ven involucrados por dos variables críticas: el costo incurrido y el tiempo que se emplea para dar cumplimiento a una meta establecida. Cabe destacar que la relación de estas dos variables con el resultado es inversa, es decir, mientras menos tiempo o dinero se gasten, mejor será el desempeño para alcanzar el objetivo planteado y viceversa. Es decir, se está hallando el resultado obtenido por unidad de tiempo y de costo. Analizando el documento de ITM (2010), se pudo conocer que:

La efectividad es la relación entre los recursos utilizados y el impacto obtenido. La mayor efectividad se alcanza al hacer un uso óptimo de los recursos disponibles, alcanzando los impactos esperados. Este concepto integra la eficacia y la eficiencia. Por tanto, los Indicadores de Efectividad miden la satisfacción de las necesidades del proceso. Los siguientes indicadores son considerados como medida del impacto de una gestión: Rendimiento, crecimiento, competitividad, productividad, participación, adaptación y Cobertura. (p. 11-12)

Una alta eficiencia presupone que existe una alta eficacia, sin embargo, es necesario en este punto hablar de los indicadores, mismos que sirven para establecer el logro y el cumplimiento de la misión institucional, objetivos, proyectos, políticas, metas entre otros. Es decir, los indicadores se convierten en los elementos centrales de evaluación, ya que permiten evidenciar el nivel de cumplimiento acerca de los que está haciendo la organización y sobre los efectos que se obtienen en el desarrollo de sus actividades. Los

indicadores, permiten la medición de los aspectos tales como: recursos, productividad, cargas de trabajo, resultados, satisfacción del usuario, calidad y Oportunidad del producto y/o servicio.

Los indicadores gestión, como costo, recursos, productos (nivel de servicio) y resultados (utilización y satisfacción) tienen algunos beneficios para la organización, sirven para brindar satisfacción al cliente, dar seguimiento a los procesos y gerencia del cambio, un adecuado sistema de medición permite a sus públicos, conocer sus aporte en las metas institucionales y ver sus resultados. De acuerdo a Armijo (2011), se pudo citar que:

Lo que se busca evaluar con las dimensiones de eficiencia, eficacia y calidad es cuán aceptable ha sido y es el desempeño del organismo público, cuya respuesta sirve para mejorar cursos de acción y mejorar la gestión, informar a los diferentes grupos de interés y tener una base sobre la cual asignar el presupuesto. (p. 26)

Los indicadores de eficacia, llevan de forma inherente la definición previa de los objetivos y su respectivo seguimiento, entre ellos se mencionan: Productos que entrega el servicio; usuarios a quienes se dirige estableciendo el número y sus características; objetivos principales y estratégicos, con ello se determina el logro a obtener, lo que se desea mejorar y optimizar; y las metas concretas con las cuáles se va a realizar el seguimiento. Lo importante aquí es destacar que: Guinart y Solá (2003), mencionan que: “la ambigüedad en la definición de los objetivos y las metas, no permitirá posteriormente realizar una evaluación útil y confiable, anulando los esfuerzos y costos incurridos en dicha evaluación” (p. 33)

En lo que respecta a los indicadores de eficiencia, se hace referencia al control de los recursos o las entradas del proceso, en este indicador se permiten evaluar la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento de los mismos. Es decir, es el examen de costos generados en la organización para alcanzar sus objetivos y lograr unos resultados.

Los indicadores de efectividad, involucran la eficiencia y la efectividad, es decir: DANE (2010), considera que: “el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles (p. 19).

Es importante destacar que los indicadores deben cumplir con algunas características como: La oportunidad, con la cual se obtienen información en tiempo real, adecuada y oportuna, con el fin de medir los resultados obtenidos y los desfases para alcanzar los objetivos institucionales propuestos y en base a los resultados tomar las decisiones correctivas y reorientar la gestión. También debe ser excluyente, es decir,

evaluar un aspecto específico de la realidad o una dimensión particular de la gestión realizada, la cual puede ser económica, social, cultural, política entre otros, sin embargo también las puede abarcar todas. Otra característica es ser práctico, para facilitar la recolección de datos e informaciones y posterior a ello el procesamiento. Claros, que sean comprensibles para todos, tanto para las personas que lo desarrollan o para los que la estudian. Explícitos, esto indica que se deben definir de forma clara las variables para poder analizarlas sin que se interpreten de forma ambigua. Sensibles, que se refleje el cambio de la variable en el tiempo, y por último, que sea transparente y verificable, por ello su cálculo, debe estar de forma adecuada almacenada en soportes y documentada para su seguimiento.

Para Mejía (2014), en los indicadores de efectividad se distinguen la siguiente fórmula, que es el cociente entre:

$$(PUNTAJE EFICIENCIA + PUNTAJE EFICACIA) / 2$$

La aplicación de los índices de efectividad y eficacia generan múltiples beneficios:

1. Todas las áreas de la organización se verán en la necesidad de establecer metas para su labor, lo cual, por sí sólo, constituye un gran valor en términos de fijación de objetivos, establecimiento de prioridades, asignación de recursos, medición de capacidades e integración de esfuerzos.
2. Cada una de las áreas de organización deberá familiarizarse con estimaciones globales sobre el tiempo y los costos de su operación, elemento esencial para generar una racionalización sobre el uso de los recursos, expresado en los costos, y la necesidad de emplear adecuadamente el tiempo, expresado en el cumplimiento oportuno de lo requerido.
3. Es posible establecer estos indicadores como parte de la medición del desempeño y de la evaluación de la gestión para cada una de las áreas de la organización. Se pueden, inclusive, realizar comparaciones sobre cada uno de los indicadores y las causas que los generan (resultados, costo y tiempo), entre áreas con diferente vocación. (p. 4)

Cabe destacar que, quién es eficiente y es eficaz, es efectivo. Dentro de una organización, esto es lo que en realidad se desea para para el crecimiento de las empresas, es decir que sean efectivas.

## **CAPÍTULO III.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### 3. Metodología de la investigación.

#### 3.5. Métodos.

Dentro de los métodos utilizados para el desarrollo del trabajo de investigación, se describen los siguientes métodos:

**Método Inductivo**, Permitió obtener los resultados de carácter general, lo cual orientó a la realización de las conclusiones según los objetivos establecidos.

**Método deductivo**. Ayudó formular criterios particulares basándose en hechos de carácter general y de acuerdo al problema investigado.

**Método analítico**. Orientó a la realización del análisis para obtener un conocimiento del nivel de comunicación que tienen las autoridades, administrativos, docentes y estudiantes de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro”. Los resultados se los obtuvo mediante la observación directa, encuestas y entrevista aplicada al grupo de involucrados.

#### 3.6. Tipo de investigación.

**Exploratorio**. Por cuanto se visitó a la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, para explorar el estado situacional del problema planteado en esta investigación y para recopilar datos estadísticos sobre la comunicación, la veracidad, precisión y manipulación de los datos dentro de un campo universitario en relación a la comunicación.

**Descriptivo**. A través de este, se pudo describir el tipo de comunicación que se lleva a efecto en la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí y como afectan estos a sus diversos elementos, estructuras y procesos.

**Analítico**. Consistió en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Se realizó un análisis a través de la observación y examen a la problemática planteada.

**Propositivo.** Porque la investigación realizada permitió el diseño de una propuesta que sirva como alternativa de solución a la falta de comunicación y la deficiente búsqueda de soluciones para mejorar el desarrollo institucional.

### **3.7. Modalidad básica de la investigación.**

**Investigación de campo.** Este tipo fue tomado con el objetivo de recopilar información directa de las autoridades, administrativos, docentes y estudiantes, haciendo uso de los instrumentos de encuesta y entrevista, en donde se utilizó metodología cuantitativa y cualitativa para realizar la tabulación de los datos y concluir con lo investigado.

**Investigación bibliográfica.** Dentro de este estudio, fue utilizada como base para fundamentar cada una de las variables e indicadores del tema propuesto, fue una de las primeras etapas que consistió en una revisión bibliográfica de las variables de investigación, para auscultar la existencia de problemas de comunicación en la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, la misma que se apoyará de información textual, e información subjetiva de autores reconocidos que hablan del tema.

**Método Estadístico.** A través de este se pudo realizar la representación de los resultados en cuadros y gráficos estadísticos, posterior a ello se elaboró las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos de campo.

### **3.8. Diseño de la investigación.**

En el diseño de la investigación se señala la forma de conceptualizar el problema planteado sobre la falta de comunicación y la deficiente búsqueda de soluciones para mejorar el desarrollo de la institución y la forma en que se colocará dentro de la estructura de la propuesta que va a dar solución al problema. Por ello, la meta del diseño de este estudio, es facilitar resultados que puedan ser creíbles y sustentables. Martínez (2001), lo analiza así, “mediante esta investigación sobre el desempeño docente, que busca encontrar la resolución a los problemas encontrados durante la misma, pero para ello se estructura un esquema a seguir para una adecuada organización del proyecto de investigación”.

En esta investigación también se hizo uso de la metodología cuantitativa, conociendo que los valores obtenidos de la aplicación de los instrumentos de campo, fueron establecidos con datos numéricos tabulados y presentados en tablas estadísticas. Es de tipo

exploratorio porque al ser la Comunicación Integral en las universidades, poco o casi nada investigada, la Universidad Técnica Particular de Loja, orientó para el desarrollo de este proyecto, el mismo que fue llevado con mucha responsabilidad y criterio, debido a que hasta la actualidad no se han realizado estudios de esta categoría en la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí (ULEAM). Es de tipo descriptivo porque en él se detallan los hechos tal y como fueron observados durante el estudio, todo este proceso facilitó explicar y caracterizar la realidad de la comunicación institucional y en base a ello poder desarrollar un plan de Comunicación Integral en la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí (ULEAM).

La metodología se la presentó bajo las siguientes características:

- Es un estudio transversal, debido a que se recogen datos en un momento único.
- Es exploratorio porque el problema se exploró en un momento específico, con una exploración inicial, en donde se observa y luego a través de una encuesta aplicada a los docentes y estudiantes se obtienen datos relevantes para fundamentar la investigación.
- Es descriptivo, porque en él se realizará una descripción de la información recolectada y que es producto de la aplicación del cuestionario de preguntas a los involucrados.

### 3.9. Población de estudio.

La universidad está implicada de diversas maneras con diferentes actores sociales que son los integrantes de la comunidad universitaria, estudiantes, docentes y administrativos (internos) y otras instituciones, publicas-privadas, entornos económicos, profesionales, entre otros (externos). Sin embargo, para la investigación participaron como informantes claves: 8 personas del área administrativa, 47 docentes de la facultad y 1066 estudiantes, los mismos que se detallan en el siguiente cuadro.

Tabla 1. Población.

INVOLUCRADOS	POBLACIÓN
Administrativos	8
Docentes	47
Estudiantes	1066
Total	1121

**Fuente:** Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí  
**Elaboración:** El Autor.

## Tamaño de la Muestra

$$N = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

Z= Nivel de confianza

N= Universo o población

P= Probabilidad a favor

Q= Probabilidad en contra

e = Error de estimación

n= Tamaño de la muestra

## Estudiantes

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 1066}{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 + 1066 \times 0.05^2}$$

$$n = \frac{3.8416 * 251.5}{0.9604 + 2.665}$$

$$n = \frac{966.1624}{3.6264}$$

$$n = 266.42 = 266 //$$

De la población total se tomó una muestra con la cual se pudo realizar la investigación de campo. Entre ellos se tiene: 8 personas del área administrativa y 47 docentes, ambos forman parte de la población total, por ser un número pequeño y 266 estudiantes.

Tabla 2. Muestra.

INVOLUCRADOS	MUESTRA
Administrativos	8
Docentes	47
Estudiantes	266
Total	321

Fuente: Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí

Elaboración: El Autor

### 3.10. Recolección de la información

#### 2.6.1. Técnicas e instrumentos para la recolección de la información

Las técnicas permitieron la recolección y el análisis de datos, con el propósito de facilitar el proceso de la investigación en la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí las técnicas que se emplearon fueron las siguientes:

**Fuente documental.** Permitió la selección de bibliografía necesaria para establecer el marco teórico el mismo que detalla de forma científica las variables de la investigación.

**Encuestas.** Se logró recolectar datos de primera mano acerca de. La información recolectada permitió auscultar datos relevantes que orientaron a la realización de las conclusiones, recomendaciones y propuesta alternativa de solución a las debilidades encontradas durante la investigación.

**Entrevistas.** La entrevista se la realizó a los Directivos de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí y a personas expertas en comunicación organizacional.

**Instrumentos.** Los instrumentos utilizados, fueron el formulario de encuesta y las preguntas de entrevista, los mismos permitieron la rápida aplicación para la obtención segura de la información que permitió tener información relevante de la problemática investigada, para la construcción y argumentación del apartado de la discusión y análisis de los resultados. Los instrumentos de encuestas y entrevista fueron diseñados, haciendo uso de las variables de investigación tales como comunicación, estrategias de comunicación, comunicación estratégica, públicos y mensajes, con lo cual se pudo recopilar datos directamente de los involucrados de la facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí y de esta forma conocer como es el manejo de la comunicación en la institución objeto de estudio.

Los instrumentos están diseñados con ítems de tipo objetivo con alternativas múltiples y argumentos en cada uno de ellos que permiten orientar a las respuestas que proporcionan los involucrados del proceso investigativo de forma clara para que tengan la libertad y seguridad al momento de escoger una opción como respuesta.

Se tomó a un grupo de 8 Administrativos, 47 Docentes, 266 Estudiantes, que correspondía a la población, la misma que se consideró como muestra para la aplicación de instrumentos de campo.

Cada uno de los instrumentos diseñados permitió en conjunto obtener información adecuada que ayudó a establecer el análisis y discusión de los resultados, con lo cual se pudo elaborar las conclusiones y recomendaciones sobre el tema de investigación, para elaborar la propuesta de solución al problema que permitirá mejorar el desempeño docente.

### **3.11. Procedimiento de la investigación.**

La investigación es de tipo socioeducativa basada en el paradigma de análisis crítico evaluativa - descriptiva, para lo cual se tomó consideración la aplicación de los instrumentos de encuesta y entrevista como trabajo de campo, permitiendo la valoración de la información, la misma podrá ser modificada o mejorada de acuerdo a los resultados.

La modalidad de investigación fue de tipo cualitativa, porque se realizó de acuerdo a principios teóricos educativos y sociales, empleando métodos de recolección de datos que son no cuantitativos, con el propósito de explorar las la situación actual de la facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí.

Esta investigación tiene un profundo entendimiento del comportamiento de los involucrados de la institución antes mencionada y las razones que lo gobiernan. Así mismo fue de tipo cuantitativa porque una vez tomados los instrumentos de evaluación se procedió a tabular los resultados en cuadros y gráficos estadísticos haciendo uso del programa de Microsoft Excel para agruparlos y facilitar su comprensión. Después de hacer un análisis de la documentación enviada por la Universidad Técnica Particular de Loja se organizó un cronograma para llevar a cabo la investigación esquematizada.

### 3.12. Presentación y análisis de los resultados

#### 3.12.1. Encuesta de comunicación interna dirigida al personal administrativo.

Con la aplicación de esta encuesta se trata de saber si el personal administrativo de la Facultad está vinculado a los medios de comunicación, aplicación y su manejo asertivo al mismo en concordancia a su cargo y función en la Institución educativa.

#### 1. ¿Los medios de comunicación utilizados permiten la integración y colaboración entre los involucrados?

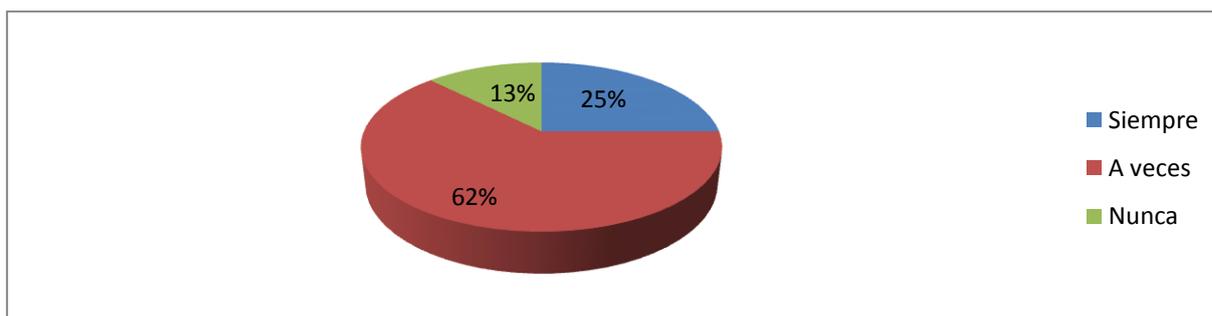
Tabla 3. Los medios de comunicación utilizados ¿permiten la integración y colaboración entre el personal administrativo?

ÍTEM	INDICADORES	FRECUENCIA (MEDIAS)	PORCENTAJE
A	Siempre	2	25
B	A veces	5	62
C	Nunca	1	13
	<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Personal Administrativo de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí

**Elaboración:** El Autor

Gráfico 1: Medios de comunicación permiten la integración y colaboración entre los involucrados



**Figura 1.** Información recibida del personal administrativo de la Facultad

**Fuente:** Personal administrativo de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí

#### Análisis e interpretación de los resultados

Un 62% de los medios de comunicación utilizados en la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí resalta al indicador “a veces” permiten la integración y colaboración entre los involucrados.

## 2. ¿Qué medios de comunicación utilizan en la Facultad?

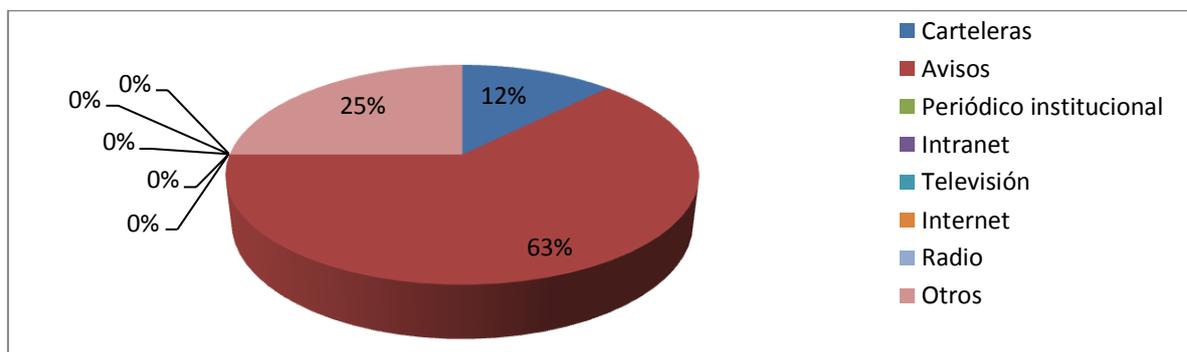
Tabla 4. Medios de comunicación utilizados por el personal Administrativo en la Facultad.

ÍTEM	INDICADORES	FRECUENCIA (MEDIAS)	PORCENTAJE
A	Carteleras	1	13
B	Avisos	5	63
C	Periódico institucional	0	0
D	Intranet	0	0
E	Televisión	0	0
E	Internet	0	0
F	Radio	0	0
G	Otros	1	25
	<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Personal Administrativo de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí

**Elaboración:** El Autor

Gráfico 2: Medios de comunicación utilizados por el personal Administrativo en la Facultad



**Figura 2.** Información recibida del personal administrativo de la Facultad

**Fuente:** Personal administrativo de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí

### Análisis e interpretación de los resultados

Se determina que el 63% de la muestra, evidencia que los medios de comunicación que con mayor frecuencia se utilizan en la Facultad por parte del personal Administrativo, son los avisos, aunque otro porcentaje significativo representado por el 25% posee el indicador “otros”.

### 3. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información institucional?

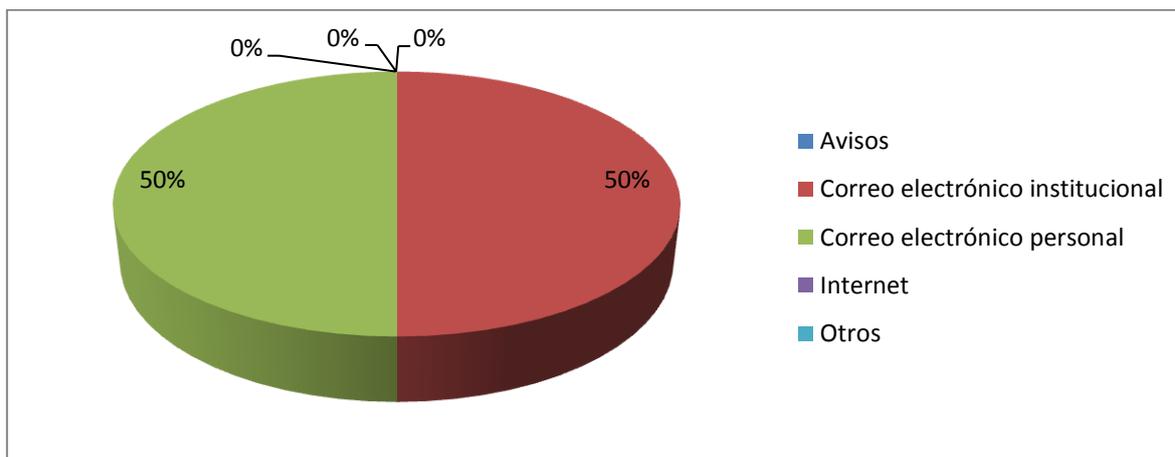
Tabla 5. Medios a través de los cuales se puede recibir información.

ÍTEM	INDICADORES	FRECUENCIA (MEDIAS)	PORCENTAJE
A	Avisos	0	0
B	Correo electrónico institucional	4	50
C	Correo electrónico personal	4	50
D	Internet	0	0
E	Otros	0	0
	<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Personal Administrativo de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí

**Elaboración:** El Autor.

Gráfico 3. Medios a través de los cuales les gustaría recibir la información al personal administrativo



**Figura 3.** Información recibida del personal administrativo de la Facultad

**Fuente:** Personal administrativo de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí

#### Análisis e interpretación de los resultados

El 50% de los resultados obtenidos de la muestra manifiesta que al personal administrativo le gustaría recibir la información institucional a través del correo electrónico institucional y el correo electrónico personal.

4. ¿Considera usted que se debe regular la información y comunicación interdepartamental para evitar las especulaciones?

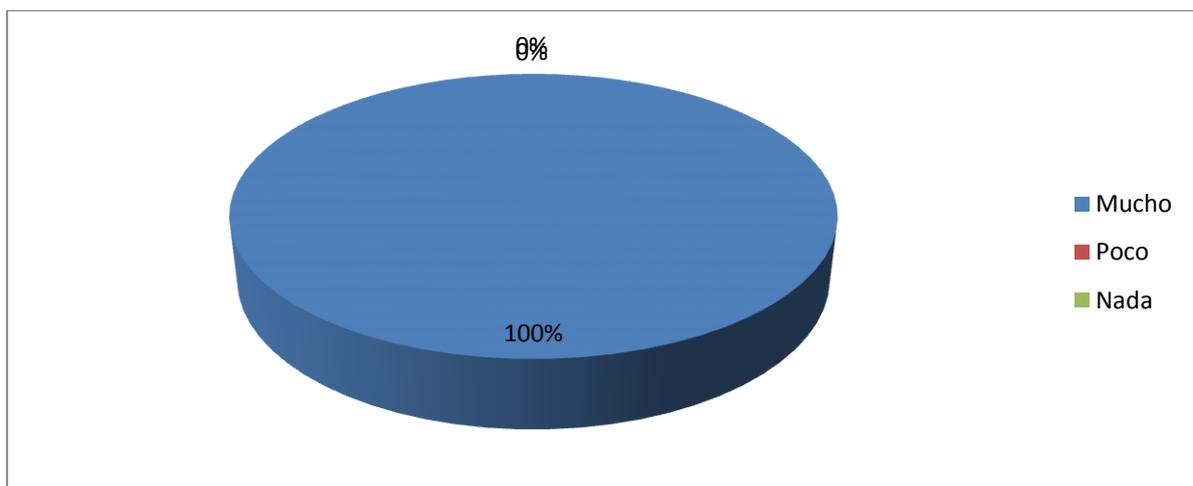
Tabla 6. Regulación de la información y comunicación interdepartamental del personal administrativo

ÍTEM	INDICADORES	FRECUENCIA (MEDIAS)	PORCENTAJE
A	Mucho	8	100
B	Poco	0	0
C	Nada	0	0
	<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Personal Administrativo de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí

**Elaboración:** El Autor

Gráfico 4. Regular la información interdepartamental para evitar especulaciones entre el personal administrativo



**Figura 4.** Información recibida del personal administrativo de la Facultad

**Fuente:** Personal administrativo de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí

**Análisis e interpretación de los resultados**

Un 100% de la muestra coincide que se debe conocer que si se debe regular la información y comunicación interdepartamental para evitar las especulaciones entre el personal administrativo.

## 5. ¿Qué prioridad le da usted a las comunicaciones que recibe?

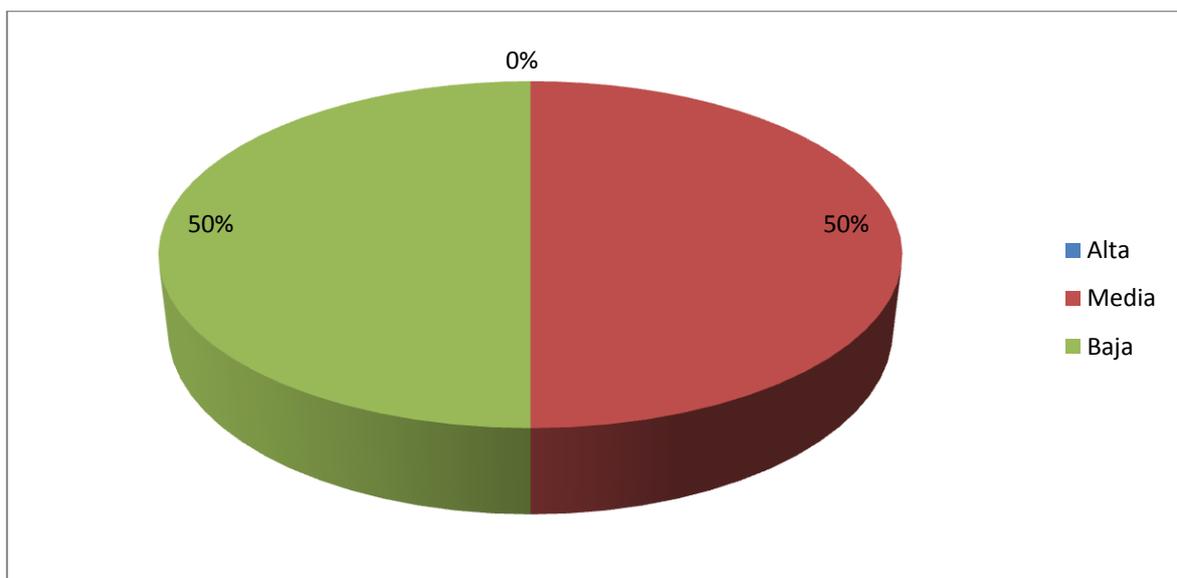
Tabla 7. Prioridad a la información recibida por parte del personal administrativo

ÍTEM	INDICADORES	FRECUENCIA (MEDIAS)	PORCENTAJE
A	Alta	0	0
B	Media	4	50
C	Baja	4	50
	<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Personal Administrativo de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí

**Elaboración:** El Autor.

Gráfico 5. Prioridad a la comunicación recibida del personal administrativo



**Figura 5.** Información recibida del personal administrativo de la Facultad

**Fuente:** Personal administrativo de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí

### Análisis e interpretación de los resultados

En un 50% de la muestra se evidencia que los administradores le dan prioridad a las comunicaciones que reciben en una escala de media y baja.

**6. ¿La Facultad cuenta con los indicadores de gestión de proceso de comunicación interna?**

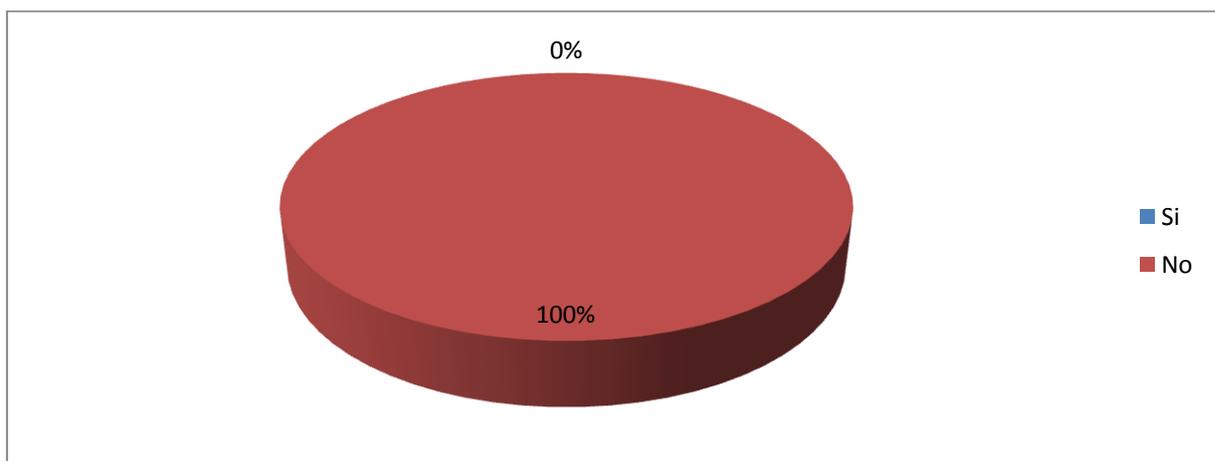
Tabla 8. Indicadores de gestión de procesos de comunicación interna para el personal de administrativos de la Facultad

ÍTEM	INDICADORES	FRECUENCIA (MEDIAS)	PORCENTAJE
<b>A</b>	Si	0	0
<b>B</b>	No	8	100
	<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Personal Administrativo de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí

**Elaboración:** El Autor

Gráfico 6. Existencia de indicadores de gestión de procesos de comunicación interna



**Figura 6.** Información recibida del personal administrativo de la Facultad

**Fuente:** Personal administrativo de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí

**Análisis e interpretación de los resultados**

Con el 100% de los resultados obtenidos se demuestra que la Facultad, no cuenta con los indicadores de gestión de proceso de comunicación interna; según el personal administrativo

**7. ¿La Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí cuenta con la certificación del Sistema de Gestión de Calidad según las norma ISO 9001:2015?**

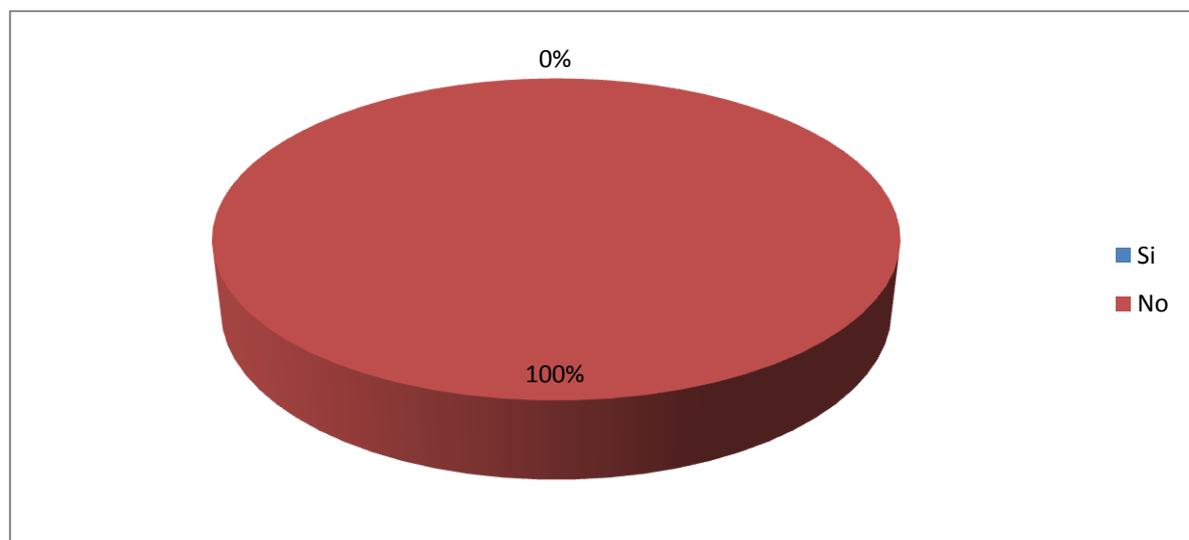
Tabla 9. Certificación del Sistema de Gestión de calidad según las normas ISO 9001:2015 de la Facultad

ÍTEM	INDICADORES	FRECUENCIA (MEDIAS)	PORCENTAJE
<b>A</b>	Si	0	0%
<b>B</b>	No	8	100%
	<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Personal Administrativo de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí

**Elaboración:** El Autor

Gráfico 7. Certificación del Sistema de Gestión de Calidad según las norma ISO 9001:2015 de la Facultad



**Figura 7.** Información recibida del personal administrativo de la Facultad

**Fuente:** Personal administrativo de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí

**Análisis e interpretación de los resultados**

Con el 100% de la información obtenida se demuestra que la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí no cuenta con la certificación del Sistema de Gestión de Calidad según las norma ISO 9001:2015; según el personal administrativo.

8. ¿Considera usted que se deben crear el buzón de sugerencia interna en la Facultad para lograr eficiencia en la parte administrativa?

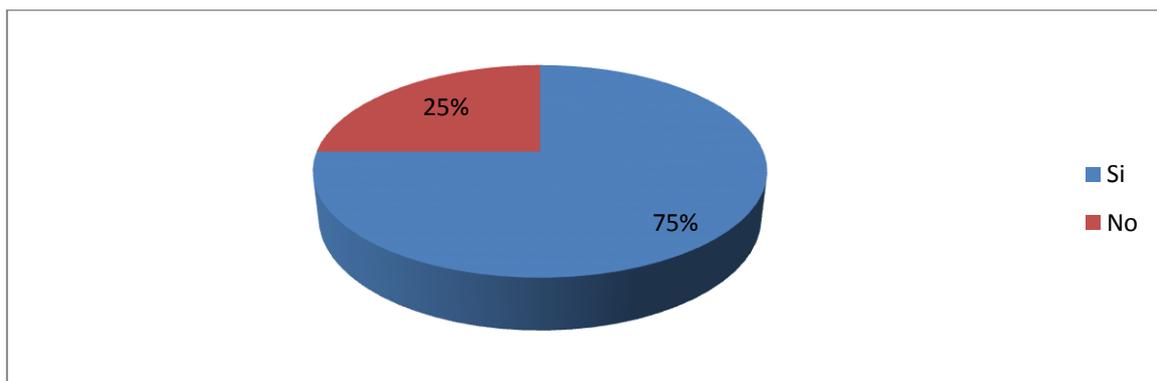
Tabla 10. Creación del buzón de sugerencia interna en la Facultad.

ÍTEM	INDICADORES	FRECUENCIA (MEDIAS)	PORCENTAJE
A	Si	6	75
B	No	2	25
	<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Personal Administrativo de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí

**Elaboración:** El Autor

Gráfico 8. Crear espacios de comunicación



**Figura 8.** Información recibida del personal administrativo de la Facultad

**Fuente:** Personal administrativo de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí

### Análisis e interpretación de los resultados

El 75% de la información obtenida de la muestra permite evidenciar que la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí debe crear como espacio de comunicación el buzón de sugerencia interna. El otro 25% dice que no.

## **Análisis general de la encuesta realizada al personal administrativo de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.**

La gestión del conocimiento únicamente es posible con una comunicación efectiva y con la aceptación plena de lo que significa el compartir y el colaborar, para mantener un adecuado desarrollo organizacional. En lo que respecta a la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, los avisos son los medios de comunicación más utilizados, por lo que pocas veces permiten la integración y colaboración efectiva entre los involucrados. Sin embargo, hay interés en recibir la información institucional a través del correo electrónico institucional y el correo electrónico personal.

Este grupo de personas considera que se debe regular la información y comunicación interdepartamental para evitar las especulaciones, por lo que no se cuenta con los indicadores de gestión de proceso de comunicación interna, además no cuenta con la certificación del Sistema de Gestión de Calidad según las norma ISO 9001:2015.

Según el estudio y con los resultados obtenidos se conocen algunas de las deficiencias que ayudan a mostrar un cambio de paradigma, que permita mejorar la comunicación para mejorar la imagen de la Facultad. Con esto se demuestra que La comunicación es un factor clave que debe tener en cuenta ya que debidamente gestionada permite mejorar el clima laboral y el rendimiento de los públicos involucrados en la organización.

### 3.12.2. Encuesta de comunicación interna dirigida a los docentes

Con la aplicación de esta encuesta se trató de conocer si el personal docente de la Facultad está en constante relación con los medios de comunicación, para su aplicación y manejo eficiente en el proceso enseñanza – aprendizaje.

#### 1. ¿Cómo califica usted la comunicación enviada por la Facultad?

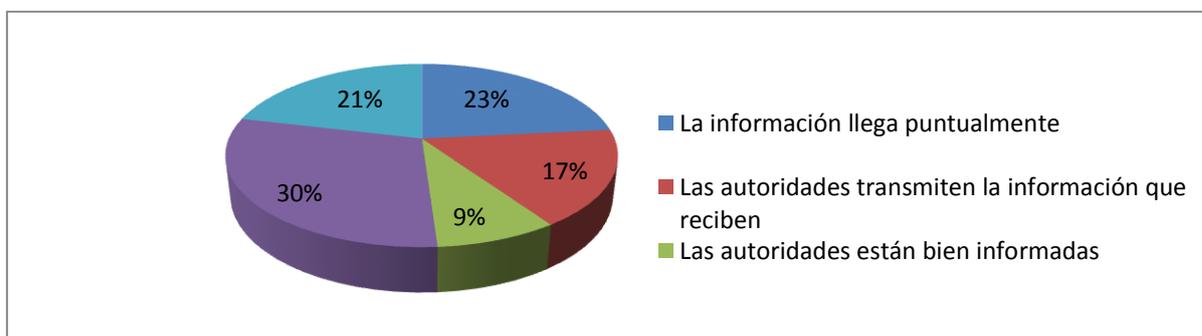
Tabla 11. Comunicación enviada por la Facultad direccionada a los docentes

ÍTEM	INDICADORES	FRECUENCIA (MEDIAS)	PORCENTAJE
A	La información llega puntualmente	11	23
B	Las autoridades transmiten la información que reciben	8	17
C	Las autoridades están bien informadas	4	9
D	La información siempre es comprensible y de interés	14	30
E	Con frecuencia reciben respuestas a las preguntas planteadas	10	21
	<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Docentes de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí

**Elaboración:** Walter Mendoza.

Gráfico 9. Calificación de la comunicación enviada a los docentes de la Facultad



**Figura 1.** Información recibida del personal docente de la Facultad

**Fuente:** Personal docente de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí

#### Análisis e interpretación de los resultados

Un 30% de la muestra indica que la información recibida siempre es comprensible y de interés, seguido por un 23% que piensa que el tema en referencia llega puntualmente, lo que demuestra un alto grado de conformismo en el proceso de distribución de la información.

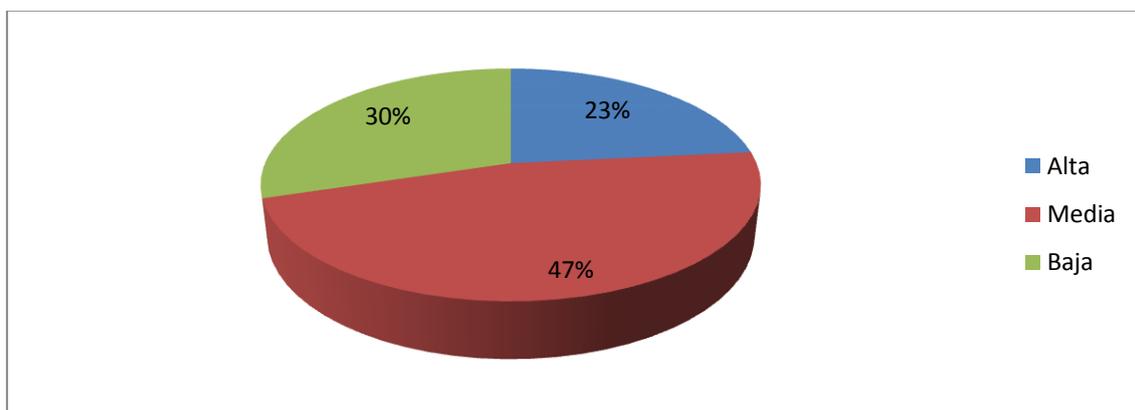
## 2. ¿Qué prioridad le da usted a las comunicaciones que recibe?

Tabla 12. Prioridad a la comunicación que se recibe por parte del personal docente

ÍTEM	INDICADORES	FRECUENCIA (MEDIAS)	PORCENTAJE
A	Alta	11	23
B	Media	22	47
C	Baja	14	30
	<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Docentes de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí  
**Elaboración:** El Autor.

Gráfico 10. Prioridad a la comunicación que recibe el personal docente



**Figura 2** Información recibida del personal docente de la Facultad

**Fuente:** Personal docente de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí

### Análisis e interpretación de los resultados

El 47% del total que los docentes dan un indicador de prioridad de rango medio a las comunicaciones que reciben de parte de la Facultad, otro 30% le dan una prioridad baja. Esto da a notar que se debe mejorar el sistema comunicacional de la Facultad

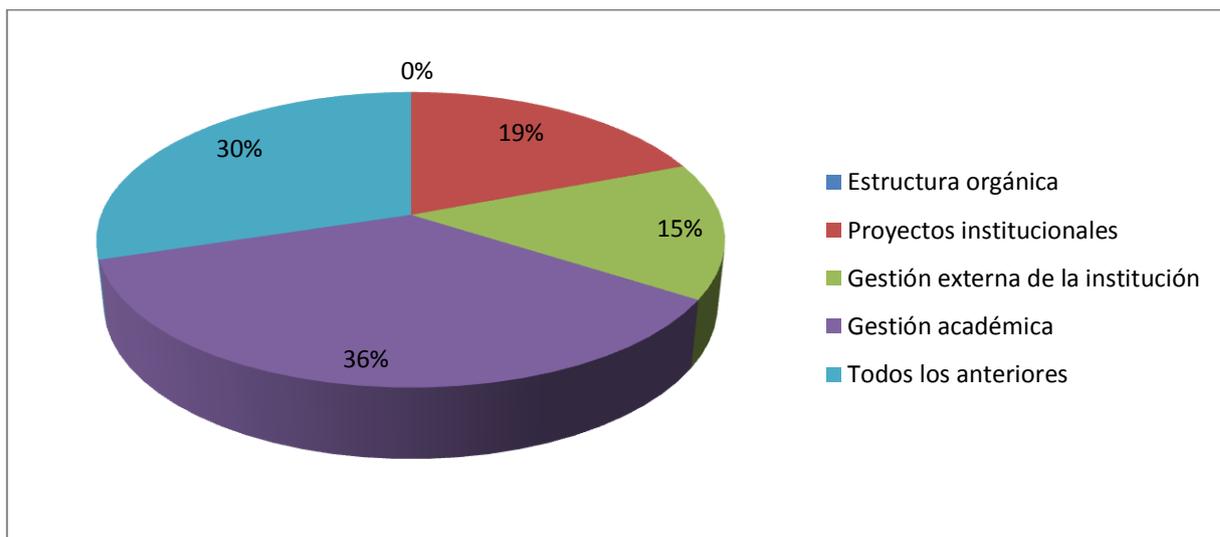
3. ¿La información que recibe de las autoridades de la Facultad, hace referencia a?:

Tabla 13. A lo que hace referencia la comunicación recibida por parte de la Autoridades de la Facultad hacia los docentes.

ÍTEM	INDICADORES	FRECUENCIA (MEDIAS)	PORCENTAJE
A	Estructura orgánica	0	0%
B	Proyectos institucionales	9	19%
C	Gestión externa de la institución	7	15%
D	Gestión académica	17	36%
E	Todos los anteriores	14	30%
	<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Docentes de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí  
**Elaboración:** El Autor.

Gráfico 11. Referencia de la información recibida por parte de la Autoridades de la Facultad hacia los docentes.



**Figura 3** Información recibida del personal docente de la Facultad

**Fuente:** Personal docente de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí

### Análisis e interpretación de los resultados

El 36% de la muestra del personal docente se inclina al indicador “gestión académica” como la información que los docentes de la Facultad reciben con mayor frecuencia, por parte de las autoridades de la Facultad. Con un 30 % de la muestra tienen como indicador a “Todos los anteriores”(gestión académica; gestión externa de la institución, proyectos institucionales y estructura orgánica)

4. ¿Los medios de comunicación utilizados en la Facultad permiten la integración y colaboración entre los involucrados?

Tabla 14. Los medios de comunicación utilizados para la integración y colaboración entre los docentes.

ÍTEM	INDICADORES	FRECUENCIA (MEDIAS)	PORCENTAJE
A	Siempre	6	13
B	A veces	31	66
C	Nunca	10	21
	<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Fuente: Docente de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí

Elaboración: El Autor.

Gráfico 12. Medios de comunicación permiten la integración y colaboración entre los docentes.

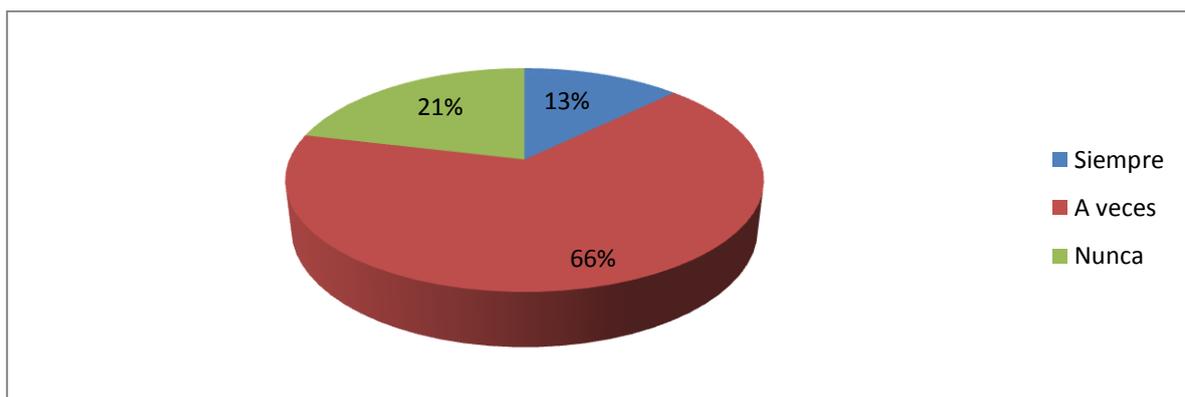


Figura 4. Información recibida del personal docente de la Facultad

Fuente: Personal docente de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí

### Análisis e interpretación de los resultados

Un 66% de la muestra de docentes considera que solo a veces los medios de comunicación utilizados en la Facultad les permiten la integración y colaboración entre ellos, un 21% dice nunca y solo un 13% está de acuerdo que siempre les integra y les sirve para colaborar entre sí

## 5. ¿Qué medios de comunicación utilizan en la Facultad?

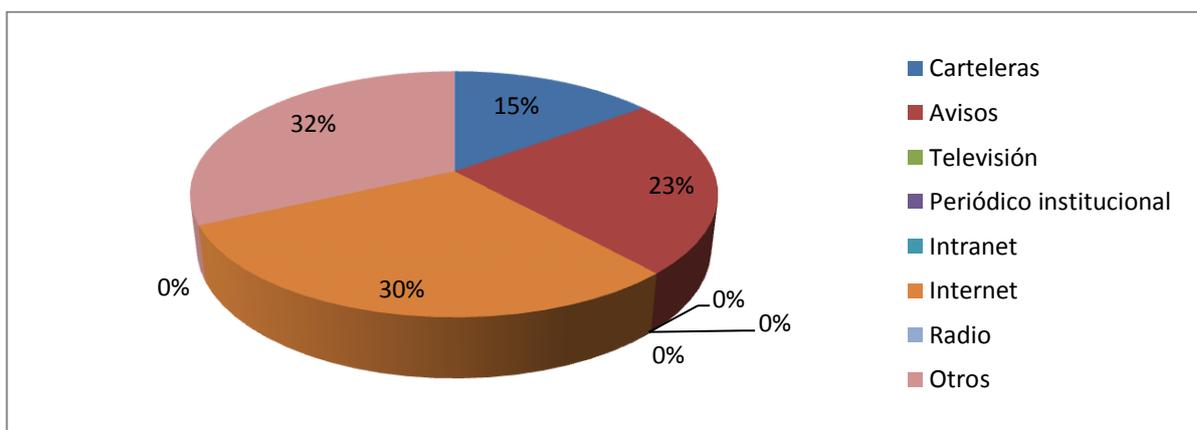
Tabla 15. Medios de comunicación que se utilizan en la Facultad.

ÍTEM	INDICADORES	FRECUENCIA (MEDIAS)	PORCENTAJE
A	Carteleras	7	15
B	Avisos	11	23
C	Televisión	0	0
D	Periódico institucional	0	0
E	Intranet	0	0
F	Internet	14	30
G	Radio	0	0
H	Otros	15	32
	<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Docente de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí

**Elaboración:** El Autor.

Gráfico 13. Medios de comunicación utilizados



**Figura 5.** Información recibida del personal docente de la Facultad

**Fuente:** Personal docente de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí

### Análisis e interpretación de los resultados

Un 32% de los docentes se inclinan al Indicador “otros” como los medios de comunicación que la Facultad utiliza con mayor frecuencia para la comunicación, así mismo un 30% considera que se hace uso del internet, seguidos por el 23% que considera al indicador “avisos” como medio utilizado.

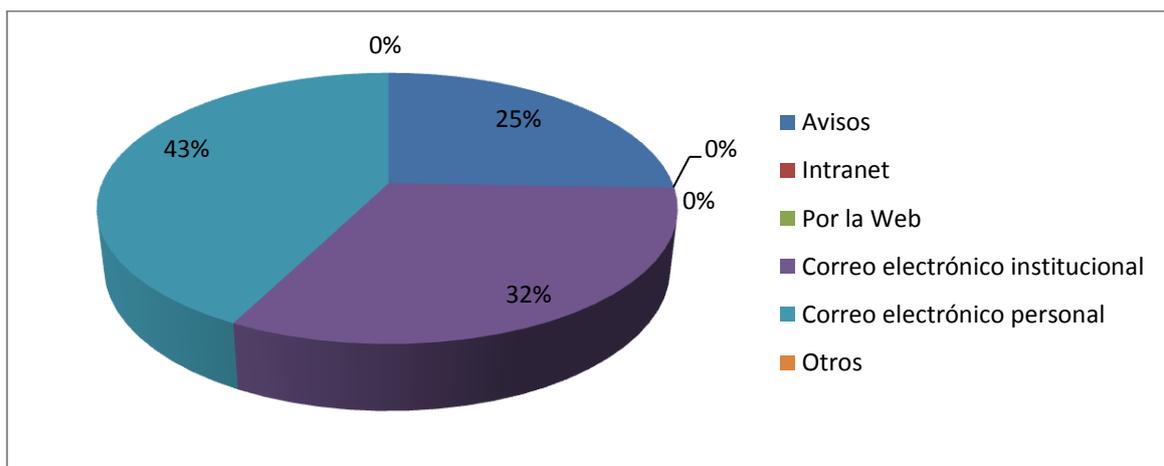
## 6. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información institucional?

Tabla 16. Medios por los cuales gustaría recibir la información.

ÍTEM	INDICADORES	FRECUENCIA (MEDIAS)	PORCENTAJE
A	Avisos	12	26
B	Intranet	0	0
C	Por la Web	0	0
D	Correo electrónico institucional	15	32
E	Correo electrónico personal	20	43
F	Otros	0	0
	<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Docente de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí  
**Elaboración:** El Autor.

Gráfico 14. Medios para recibir la información institucional



**Figura 6.** Información recibida del personal docente de la Facultad

**Fuente:** Personal docente de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí

### Análisis e interpretación de los resultados

El 43% de la información recibida permite demostrar que a los docentes les gustaría recibir la información a través del correo electrónica personal y a un 32% del personal docente les gustaría recibir por medio del correo electrónico institucional.

7. ¿La Facultad, cuenta con los indicadores de gestión de proceso de comunicación interna?

Tabla 17. Indicadores de gestión del proceso de comunicación interna de la Facultad

ÍTEM	INDICADORES	FRECUENCIA (MEDIAS)	PORCENTAJE
A	Si	0	0
B	No	47	100
	<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Fuente: Docente de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí  
Elaboración: El Autor.

Gráfico 15. Indicadores de gestión de proceso de comunicación interna

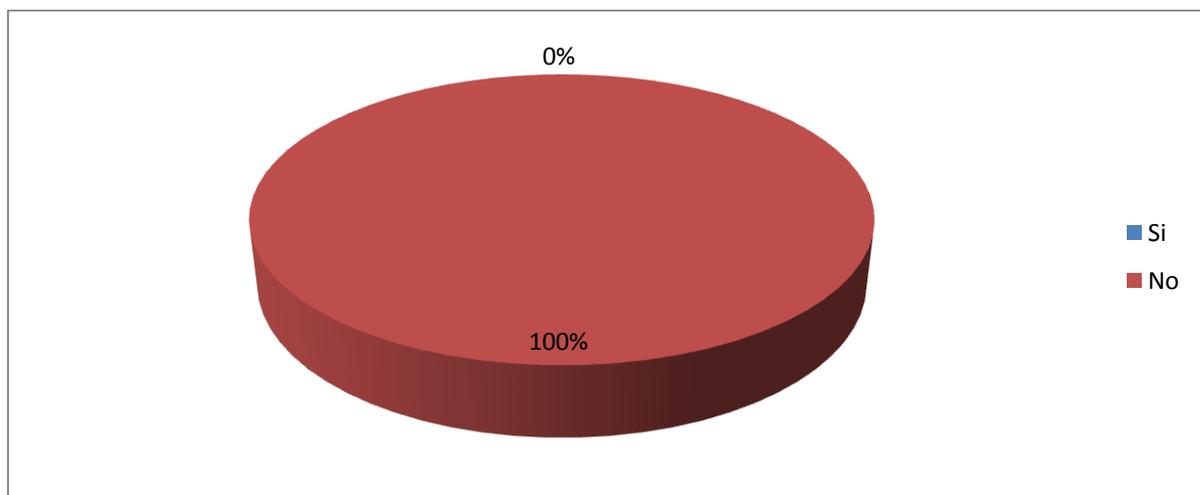


Figura 7. Información recibida del personal docente de la Facultad

Fuente: Personal docente de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí

### Análisis e interpretación de los resultados

El 100% de los docentes de la muestra están de acuerdo que la Facultad de Contabilidad y Auditoría de Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, no cuenta con los indicadores de gestión de proceso de comunicación interna.

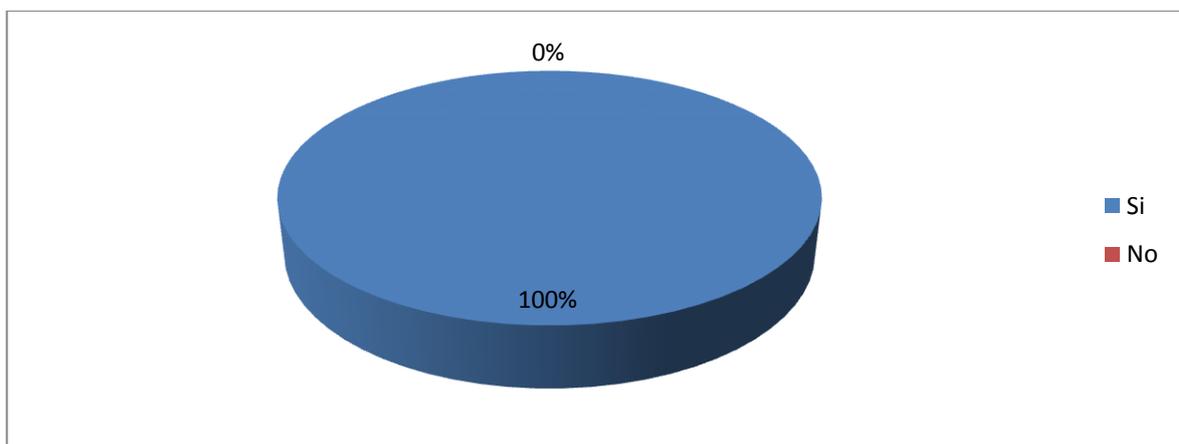
8. ¿Considera usted que se deben crear espacios de comunicación interna como foros debates, buzón de sugerencias entre otros en la Facultad?

Tabla 18. Espacios de comunicación interna para docentes

ÍTEM	INDICADORES	FRECUENCIA (MEDIAS)	PORCENTAJE
A	Si	47	100
B	No	0	0
	<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Docente de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí  
**Elaboración:** El Autor

Gráfico 16. Creación de espacios de comunicación interna como foros debates, buzón de sugerencias entre otros para los docentes



**Figura 8.** Información recibida del personal docente de la Facultad

**Fuente:** Personal docente de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí

**Análisis e interpretación de los resultados**

El 100% de la información obtenida por parte de los docentes permite evidenciar que la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí debe crear espacios de comunicación interna.

## **Análisis general de la encuesta realizada al personal docente de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.**

La comunicación es un proceso central en toda organización humana, a través de esta se realiza el intercambio de información, por lo tanto, esta debe ser entendida por el destinatario a través de mensajes comunes entre las distintas personas. Relacionando lo expuesto con la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, en esta, la información recibida por lo general es comprensible y de interés, les permite la integración y colaboración entre los diferentes grupos de trabajo, por lo que existe conformismo en el proceso de distribución de la información.

La información correspondiente a la gestión académica es el indicador que reciben con mayor frecuencia los docentes, por parte de las autoridades de la Facultad seguidas por la gestión externa de la institución, proyectos institucionales y estructura orgánica. La Facultad utiliza con mayor periodicidad para la comunicación los avisos, por lo que se cree necesaria la creación de espacios de comunicación interna, además recibir la información a través del correo electrónica personal y el correo electrónico institucional. En la facultad no se cuenta con los indicadores de gestión de proceso de comunicación interna que ayuden a mantener una comunicación organizacional adecuada a los constantes cambios que la actual sociedad exige. Por lo tanto, se determina que la comunicación debe estar encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros o que influyan en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización.

### 3.12.3. Encuesta de comunicación interna dirigida a los estudiantes

Esta encuesta se trata de saber si los discentes están en constante manejo con los medios de comunicación, para su aplicación en los procesos enseñanza – aprendizaje, recibidos en su Facultad.

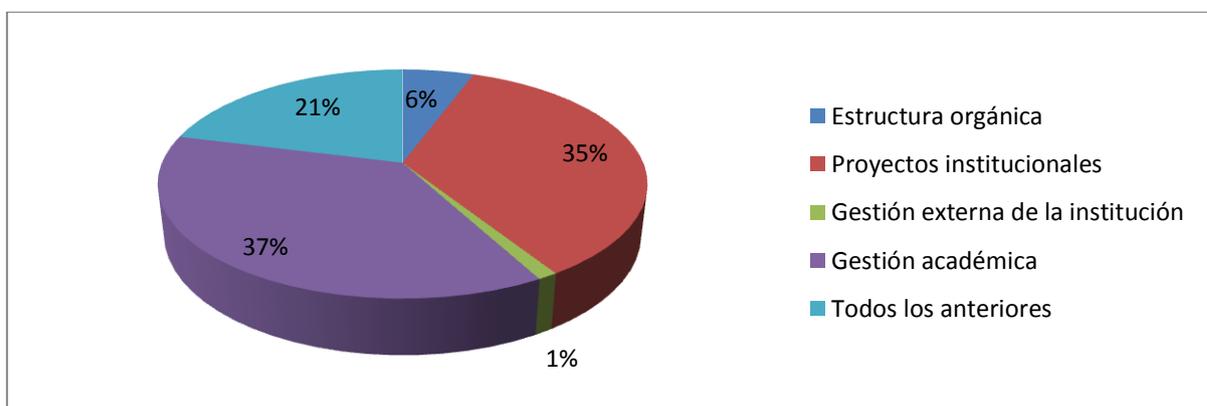
#### 1. ¿La información que recibe de las autoridades de la Facultad, hace referencia a:?

Tabla 19. A lo que hace referencia la información recibida por la Facultad a los estudiantes

ÍTEM	INDICADORES	FRECUENCIA (MEDIAS)	PORCENTAJE
A	Estructura orgánica	15	6
B	Proyectos institucionales	94	35
C	Gestión externa de la institución	3	1
D	Gestión académica	98	37
E	Todos los anteriores	56	21
	<b>Total</b>	<b>266</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Estudiantes de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí  
**Elaboración:** El Autor.

Gráfico 17. Información recibida de la Facultad hacia los estudiantes



**Figura 1.** Información recibida de los estudiantes de la Facultad

**Fuente:** Personal docente de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí

#### Análisis e interpretación de los resultados

Un 37% de la muestra de los estudiantes considera como indicador “Gestión académica” como la información que recibe de las autoridades de la Facultad, seguido por “Proyectos institucionales” con el 35%.

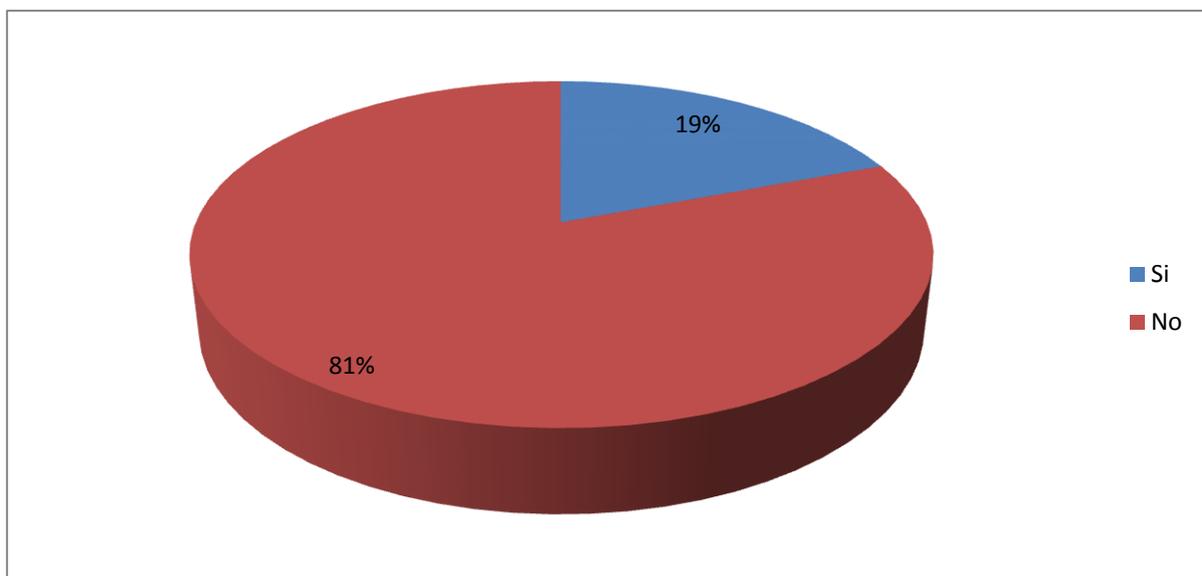
2. ¿La Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí cuenta con un buzón de sugerencias?

Tabla 20. Buzón de sugerencias de la Facultad

ÍTEM	INDICADORES	FRECUENCIA (MEDIAS)	PORCENTAJE
A	Si	51	19
B	No	215	81
	<b>Total</b>	<b>266</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Estudiantes de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí  
**Elaboración:** El Autor

Gráfico 18. Existencia de un buzón de sugerencias en la Facultad



**Figura 2.** Información recibida de los estudiantes de la Facultad

**Fuente:** Personal docente de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí

### Análisis e interpretación de los resultados

El 81% de estudiantes de la muestra indica que la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí no cuenta con un buzón de sugerencias, el otro 19% indica que sí.

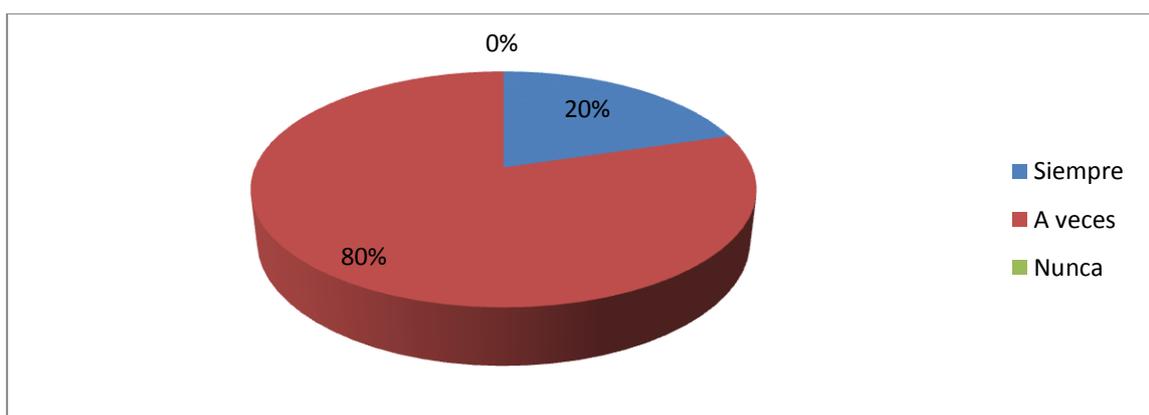
3. ¿Existe una adecuada comunicación respetando las reglas éticas y morales entre docentes, autoridades y estudiantes?

Tabla 21. La comunicación utilizada respeta las reglas éticas y morales.

ÍTEM	INDICADORES	FRECUENCIA (MEDIAS)	PORCENTAJE
A	Siempre	54	20
B	A veces	212	80
C	Nunca	0	0
	<b>Total</b>	<b>266</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Estudiantes de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí  
**Elaboración:** El Autor.

Gráfico 19. Comunicación respetando las reglas éticas y morales entre docentes, autoridades y estudiantes.



**Figura 3.** Información recibida de los estudiantes de la Facultad

**Fuente:** Personal docente de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí

### Análisis e interpretación de los resultados

El 80% de la muestra estudiantil evidencia que solo a veces existe una adecuada comunicación, respetando las reglas éticas y morales entre docentes, autoridades y estudiantes de la Facultad. El 20% indica que si se respetan las reglas éticas y morales en la comunicación.

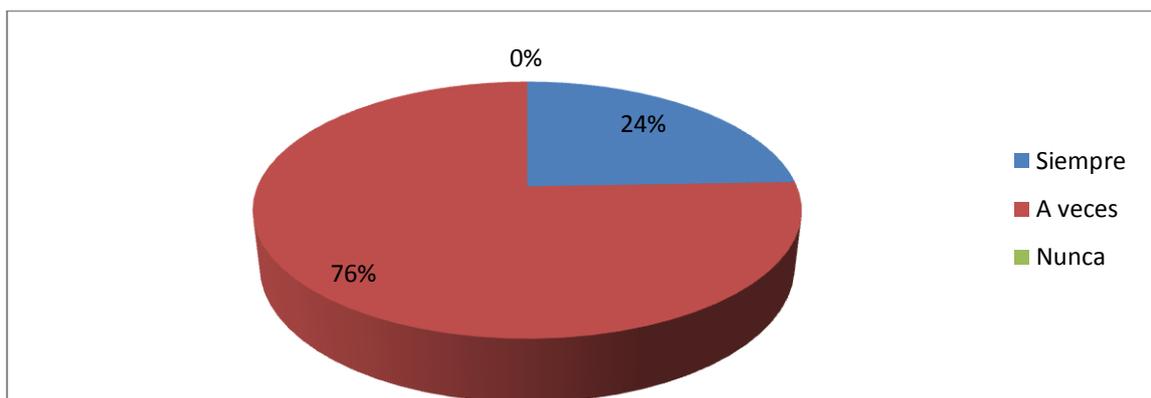
4. ¿Los medios de comunicación utilizados en la Facultad permiten la integración y colaboración entre los involucrados?

Tabla 22. Medios de comunicación para la integración y colaboración entre los estudiantes

ÍTEM	INDICADORES	FRECUENCIA (MEDIAS)	PORCENTAJE
A	Siempre	65	24
B	A veces	201	76
C	Nunca	0	0
	<b>Total</b>	<b>266</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Estudiantes de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí  
**Elaboración:** El Autor.

Gráfico 20. Integración y colaboración entre los estudiantes por los medios de comunicación utilizados.



**Figura 4.** Información recibida de los estudiantes de la Facultad

**Fuente:** Personal docente de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí

**Análisis e interpretación de los resultados**

El 76% de los estudiantes de la muestra indican que solo a veces los medios de comunicación utilizados en la Facultad permiten la integración y colaboración entre los involucrados. El 24% restante de los alumnos indica que siempre.

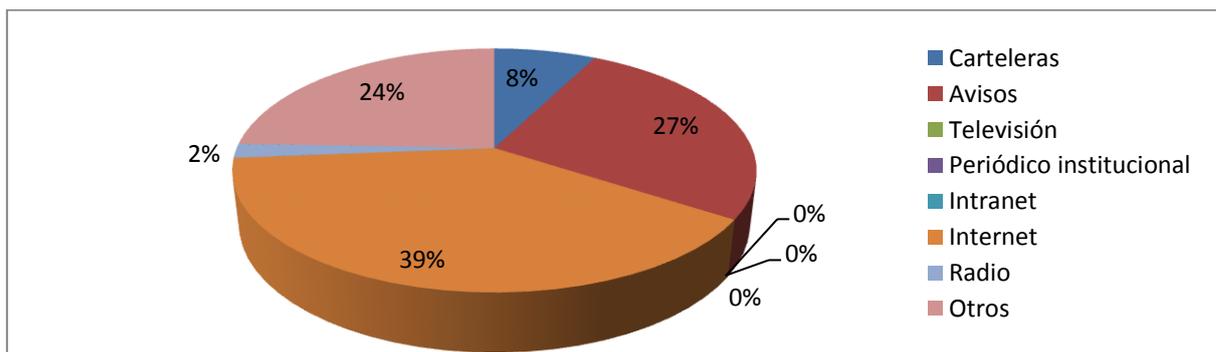
## 5. ¿Qué medios de comunicación utilizan en la Facultad?

Tabla 23. Medios de comunicación utilizados en la Facultad para los estudiantes.

ÍTEM	INDICADORES	FRECUENCIA (MEDIAS)	PORCENTAJE
A	Carteleras	20	8
B	Avisos	71	27
C	Televisión	0	0
D	Periódico institucional	0	0
E	Intranet	0	0
F	Internet	105	39
G	Radio	5	2
H	Otros	65	24
	<b>Total</b>	<b>266</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Estudiantes de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí  
**Elaboración:** El Autor

Gráfico 21. Medios de comunicación utilizados para los estudiantes en la Facultad



**Figura 5.** Información recibida de los estudiantes de la Facultad

**Fuente:** Personal docente de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí

### Análisis e interpretación de los resultados

El 39% de los alumnos indican que los medios de comunicación utilizados en la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, son el internet y el 27% indica que son los avisos; como factores de mayor porcentaje de aceptación

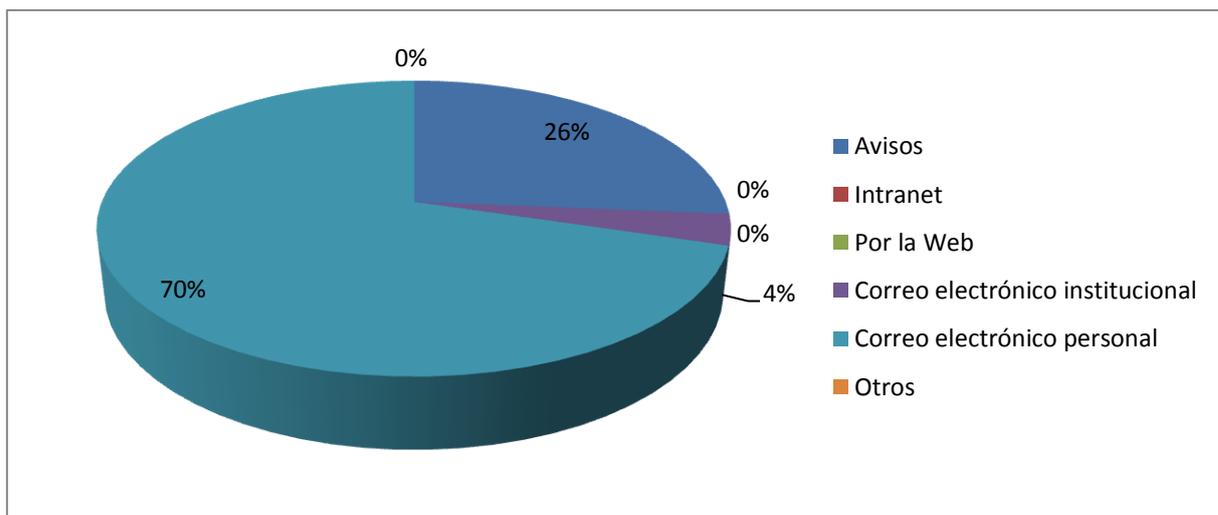
6. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información institucional?

Tabla 24. Medios para recibir la información institucional, para los estudiantes

ÍTEM	INDICADORES	FRECUENCIA (MEDIAS)	PORCENTAJE
A	Avisos	70	26
B	Intranet	0	0
C	Por la Web	0	0
D	Correo electrónico institucional	9	3
E	Correo electrónico personal	187	70
F	Otros	0	0
	<b>Total</b>	<b>266</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Estudiantes de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí  
**Elaboración:** El Autor

Gráfico 22. Medios para recibir la información institucional



**Figura 6.** Información recibida de los estudiantes de la Facultad

**Fuente:** Personal docente de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí

**Análisis e interpretación de los resultados**

El 70% de los estudiantes evidencian que les gustaría recibir la información institucional a través del correo personal y al 26% a través de los avisos.

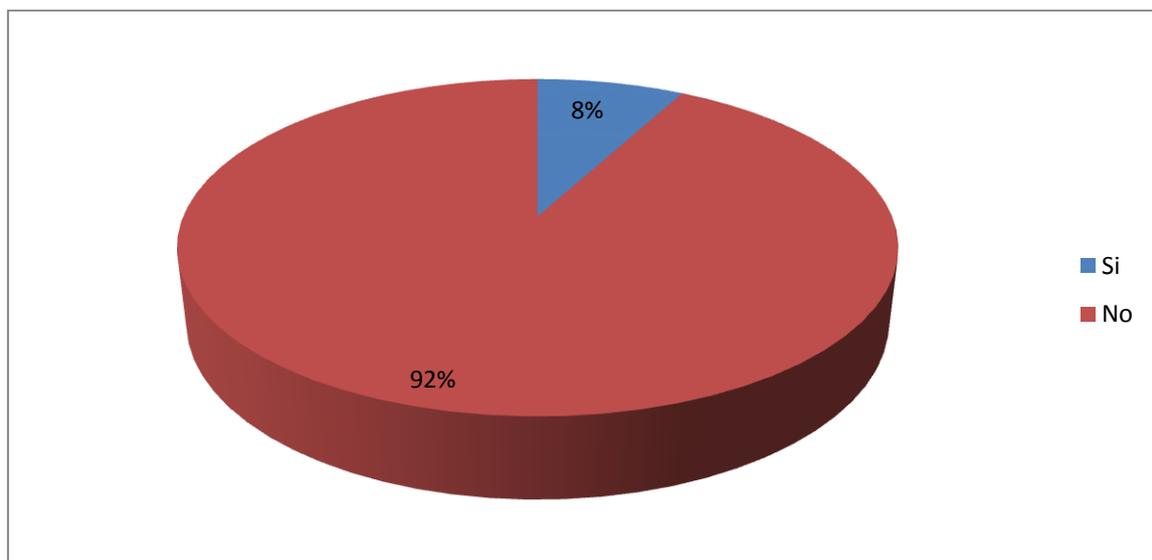
7. ¿Las autoridades de la Facultad, cuenta con los indicadores de gestión de proceso de comunicación interna?

Tabla 25. Indicadores de gestión para el proceso de comunicación interna de la Facultad

ÍTEM	INDICADORES	FRECUENCIA (MEDIAS)	PORCENTAJE
A	Si	21	8
B	No	245	92
	<b>Total</b>	<b>266</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Estudiantes de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí  
**Elaboración:** El Autor.

Gráfico 23. Indicadores de gestión para los procesos de comunicación interna de la Facultad según los estudiantes



**Figura 7.** Información recibida de los estudiantes de la Facultad

**Fuente:** Personal docente de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí

### Análisis e interpretación de los resultados

El 92% de los estudiantes de la Facultad consideran que las autoridades, no cuentan con los indicadores de gestión de proceso de comunicación interna.

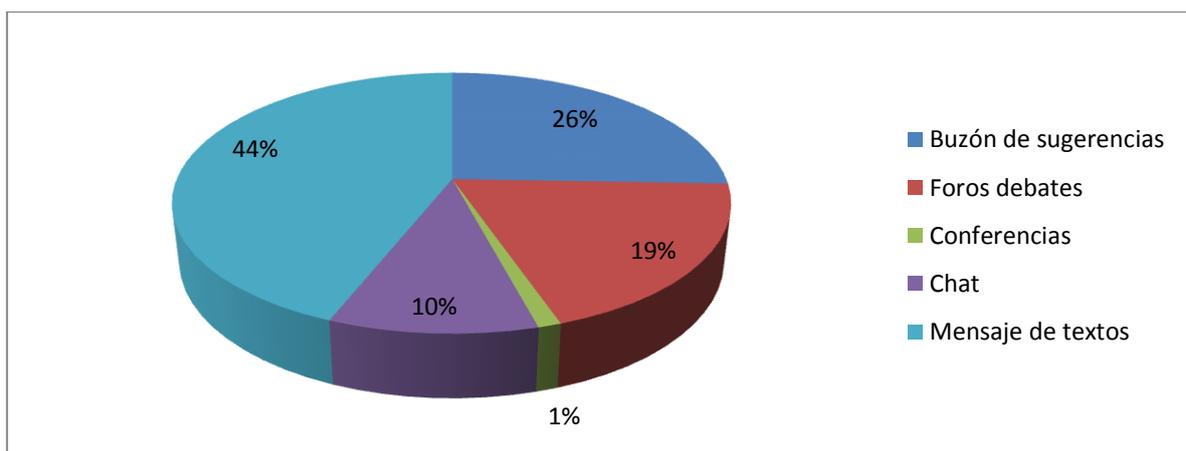
8. ¿De los siguientes espacios de comunicación interna, cuáles cree que se deben crear en la Facultad?

Tabla 26. Espacios que se deben crear en la Facultad.

ÍTEM	INDICADORES	FRECUENCIA (MEDIAS)	PORCENTAJE
A	Buzón de sugerencias	68	26
B	Foros debates	51	19
C	Conferencias	3	1
D	Chat	27	10
E	Mensaje de textos	117	44
	<b>Total</b>	<b>266</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Estudiantes de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí  
**Elaboración:** El Autor.

Gráfico 24. Espacios de comunicación interna que se deben utilizar en la facultad



**Figura 8.** Información recibida de los estudiantes de la Facultad

**Fuente:** Personal docente de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí

### Análisis e interpretación de los resultados

El 44% de los estudiantes determinan que son los mensajes de textos seguidos por un 26% de alumnos que indican a “el buzón de sugerencias”, los espacios de comunicación interna que se deben crear en la Facultad.

## **Análisis general de la encuesta realizada a los estudiantes de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.**

La comunicación puede ser analizada desde múltiples perspectivas, por lo tanto es un proceso que debe ser llevado tomando en consideración su frecuencia en la gestión que analiza. Con la investigación de campo realizada a la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, se determinó que esta no cuenta con un buzón de sugerencias y solo a veces existe una adecuada comunicación, respetando las reglas éticas y morales entre docentes, autoridades y estudiantes. Entre los medios más utilizados están el internet y los avisos. A los estudiantes les gustaría recibir la información institucional a través del correo personal, avisos, buzón de sugerencias, mensajes de textos; de esta forma se estaría aportando en el uso de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información para modernizarla entre todos los que conforman la Facultad.

En la institución no se cuenta con los indicadores de gestión de proceso de comunicación interna, donde se tome especial atención a las variables de valoración del empleado y comunicación dentro de la organización, reconocimiento del trabajo desarrollado, conocimiento de las aspiraciones para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos definidos.

## **CAPITULO IV PROPUESTA**

## **4. LA PROPUESTA**

### **4.1. Título de la propuesta**

Plan de comunicación integral para la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la ciudad de Manta.

### **4.2. Unidad ejecutora**

Facultad de Contabilidad y Auditoría de la universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la ciudad de Manta.

### **4.3. Responsables**

- a. Decano
- b. Comisión Académica
- c. Comisión de Investigación
- d. Docentes
- e. Estudiantes

### **4.4. Destinatarios**

Publico interno de la Facultad

Publico externo (comunidad)

### **4.5. DURACIÓN**

Dos años a partir de enero de 2017.

### **4.6. Objetivos**

#### **4.6.1. Objetivo general**

Elaborar un plan de comunicación integral que contribuya al fortalecimiento de los canales utilizados y al direccionamiento de la información oportuna, eficaz y veraz; favoreciendo la calidad y productividad del desarrollo organizacional en la Facultad de

Contabilidad y Auditoría de la universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la ciudad de Manta, a partir de un análisis institucional de los lineamientos de la misión, visión y valores establecidos para la facultad, para alcanzar en primera instancia su eficiencia y sostenibilidad en los públicos internos y externos a través de la comunicación institucional, y llegar al punto de la eficacia en este campo con estándares de calidad.

#### **4.6.2. Objetivos específicos**

- a. Mejorar la comunicación, motivación y promover la participación que permita transmitir y mejorar la imagen exterior de la Facultad.
- b. Realizar un diagnóstico dentro de los lineamientos de la misión, visión y valores de la facultad
- c. Integrar herramientas de comunicación para fortalecer la relación con los públicos así como su participación activa para una comunicación integral, uniendo las líneas principales de la comunicación universitaria con los modelos dominantes de universidad y de comunicación en un medio social dado.
- d. Establecer el proceso para una comunicación interna efectiva entre la dirección y los diferentes niveles en la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí de la ciudad de Manta, examinando las tendencias y prácticas más relevantes de la comunicación universitaria
- e. Definir responsabilidades y prácticas de comunicación interna en la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí de la ciudad de Manta.
- f. Elaborar los indicadores de gestión de proceso de comunicación interna para la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la ciudad de Manta.
- g. Ayudar a la creación de espacios de información, participación y opinión, basados en una planificación de la comunicación interna, resaltando aspectos estratégicos y tácticos del marketing y las redes sociales para hacer más fácil el despliegue de las nuevas formas de comunicar.

#### **4.7. Justificación**

Una vez realizada la investigación de campo a los docentes, personal administrativo y estudiantes de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí de la ciudad de Manta, se pudo recabar información relevante sobre uno de los mayores problemas que existe dentro de la organización, como es la falta de comunicación y la deficiente búsqueda de soluciones para mejorar el desarrollo de la facultad. Por otra parte, la carencia de la toma de decisiones acaban contrarrestando las actividades, ya que aparecen como incapaces de sumar sus esfuerzos en un sentido estratégico que oriente a alcanzar la calidad a base de unas competencias requeridas por la sociedad donde se vincule a las nuevas tecnologías o a los sistemas de información.

Los resultados obtenidos, orientaron al desarrollo de la propuesta de un plan de comunicación, el cual es de mucha importancia ser ejecutado, ya que se convierte en una necesidad de trazar los senderos por los cuales debe proyectarse la Comunicación Interna y convertir de esta forma en realidad la visión, misión y valores de la misma. Cabe destacar que si cambian ciertas prácticas comunicativas de sus públicos; en especial, de los estudiantes, también tiene que hacerlo en determinada medida la comunicación dentro del contexto universitario. Tiene que seguir el signo de los tiempos y estar; pues, presente en los escenarios comunicativos que frecuenten sus grupos de interés. Por tal razón, se realiza la presente propuesta, la cual se justifica porque a través de ella se pretende mejorar la comunicación de la facultad.

Por ello, se propone a las autoridades de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí de la ciudad de Manta, la aplicación de un plan de comunicación integral, misma que será de absoluta responsabilidad de todos los involucrados para hacer que se fortalezca la comunicación en este campo del saber.

#### **4.8. Metas del plan de comunicación**

- Lograr que el 75% de los estudiantes, administrativos y personal docente participe de forma activa en las actividades programadas por la facultad para el fortalecimiento de la comunicación.
- Reuniones mensuales de los responsables de comunicación.
- Realización de encuentros de integración con todos los miembros de la facultad trimestralmente.
- Actualización semanal de carteleras informativas.
- Creación de un boletín informativo interno bimestral.

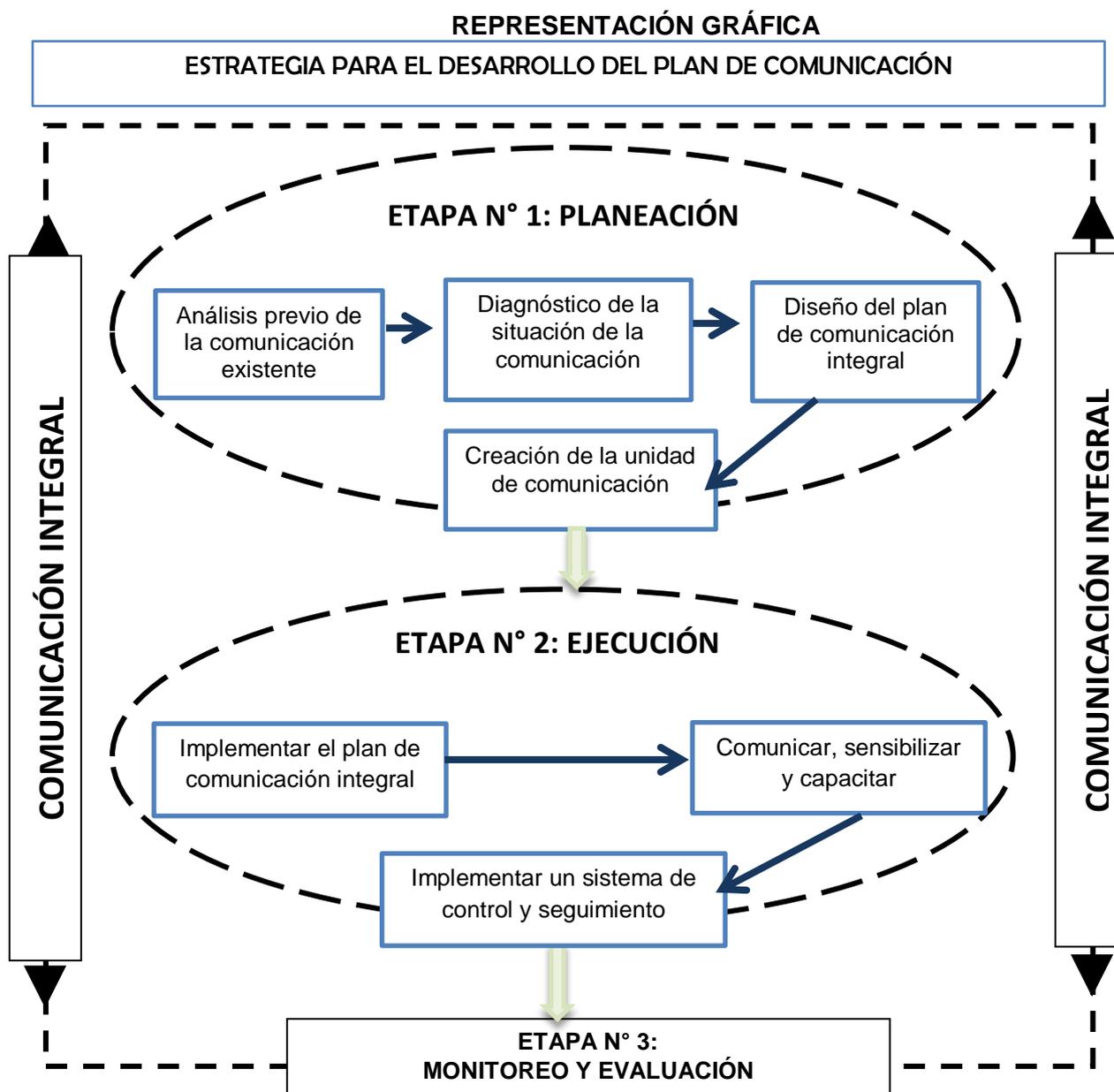
#### **4.8. Metodología para la elaboración del plan**

La necesidad de elaborar un plan de comunicación se da por los resultados encontrados en la investigación de campo, en el cual se evidencia la necesidad de mejorar la comunicación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí de la ciudad de Manta. La elaboración del plan de comunicación, se diseñó de una forma sencilla. La metodología se ajustó para el resto de programas de gestión de la facultad, como el establecimiento de objetivos, designación de responsables, fijación de indicadores y sistemas de evaluación y seguimiento, donde se realiza como base la fase específica de diagnóstico como punto imprescindible en el caso de la comunicación.

Para que el plan sea aceptado y asumido por toda la comunidad de la Facultad, se planeó su elaboración de una forma participativa, tomando en consideración a todos los actores implicados en los procesos de comunicación, dando la oportunidad de escuchar a toda la comunidad universitaria.

En lo que respecta al tiempo y recursos disponibles, se considera un período de elaboración de tres meses, el mismo que será abordado sin la necesidad hacer uso de los recursos económicos adicionales al presupuesto ordinario designado para la Facultad.

#### 4.7. Estrategia a utilizar



**Fuente:** Investigación propia

**Elaboración:** Walter Mendoza.

La estrategia planteada dentro del desarrollo del plan de comunicación comprende tres etapas: La primera de planeación, en la cual se plantean cuatro fases interrelacionadas entre sí, la primera fase comprende un análisis previo de la comunicación existente, en la cual se tomó en consideración la misión de la facultad y de sus objetivos, como base para plantear el plan acción concreto con objetivos generales y operativos; la segunda fase, se realiza el diagnóstico de la situación de la comunicación actual, para ello se hizo necesario determinar los tipos de públicos a analizar, tanto internos como externos; para esta etapa se

hace necesario el uso de las técnicas de encuesta; los resultados obtenidos permitieron obtener una visión general de cuáles serán los puntos fuertes y débiles y las principales oportunidades y amenazas de la comunicación en la Facultad desde el punto de vista de los diferentes públicos, tomando en consideración los valores y las características que lo asocian. La tercera fase se llevará a efecto el diseño del plan de comunicación integral y; en la cuarta fase se creará la unidad de comunicación.

En la segunda etapa de ejecución, se encuentran tres fases, la primera se implementa el plan de comunicación integral; la segunda etapa corresponde a comunicar, sensibilizar y capacitar a los actores de la Facultad para el conocimiento y puesta en práctica del plan de comunicación; la tercer fase permite implementar un sistema de control y seguimiento, con el cual se constará el cumplimiento de cada una de las actividades y la efectividad de sus resultados. En la etapa final se llevará a efecto el monitoreo y evaluación de la estrategia.

Es importante destacar además que el eje rector de la estrategia lo constituye la comunicación integral, cuya importancia ya ha sido abordada, enfatizando en una profunda reflexión para el desarrollo institucional.

## **PRIMERA ETAPA: PLANEACIÓN**

### **PRIMERA FASE: ANÁLISIS PREVIO DE LA COMUNICACIÓN EXISTENTE**

Este análisis participativo, permitió trazar una línea propósitos que ayudarán a conocer como se lograrán los objetivos establecidos en cada una de las etapas. Por ello, es necesario que se comprometan a cada uno de los actores internos, ya que su participación permitirá alcanzar el éxito deseado en la ejecución del plan de comunicación en beneficio de la facultad.

Este plan de comunicación se convertirá en un documento de síntesis donde se establecen los lineamientos necesarios para hacer que se mejore la comunicación, con el fin de tener una visión clara que ayude a seguir un camino correcto y realizar las actividades de comunicación con ceguera por parte de las autoridades de la facultad.

En el análisis inicial se lo realizó tomando en consideración los siguientes factores: la comunicación existente, en la cual se evidencia que hay pocos conocimientos sobre los

medios de comunicación que se deben utilizar para la integración y colaboración institucional, donde se utilizan con mayor frecuencia avisos, las carteleras y a veces el internet (correo institucional y correo personal). La misión y sus objetivos fueron otros de los factores existentes considerados los que también sirvieron como base para plantear el plan acción, además de los documentos generados en la organización como el material normativo o de difusión empleado, los responsables de las tareas de comunicación.

Es necesario saber la relación existente entre los grupos o equipos de trabajos en la organización para regular la información y comunicación, que de acuerdo a los datos encontrados no existe porque no se respetan las reglas éticas y morales entre docentes, autoridades y estudiantes de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, y de esta forma evitar las especulaciones. De igual manera el contenido y la forma de los mensajes que se han transmitidos no se han realizado de modo adecuado. Las estrategias aplicadas dentro de la organización, la voluntad y capacidad de actuación de la dirección evidencian carencia de los indicadores de gestión, lo que limita el rendimiento laboral de sus colaboradores, por lo tanto no se logran alcanzar los objetivos establecidos para promover el sentido de pertenencia en relación con el micro ambiente de la institución y su adaptación con el entorno, con el propósito de satisfacer las necesidades comunicativas tanto a nivel personal como profesional.

#### **OBJETIVO:**

Realizar un análisis inicial de la comunicación existente para conocer los recursos empleados para programar la comunicación.

#### **ACTIVIDADES:**

- Selección del equipo multidisciplinario que realizará el análisis previo de la comunicación existente. (se la conformará a través de los responsables de la comisión de investigación).
- Diseño de los instrumentos de encuesta y entrevista para realizar el análisis de la comunicación existente y propuestas de mejora (Ver Anexo 1).
- Análisis e identificación de los comportamientos del destinatario elegido para ordenar de forma prioritaria las diferentes actividades que ofrecen a la sociedad, como única vía para fijar los objetivos deseados

- Reconocer la necesidad, por parte de la organización, mejorar la conectividad con sus usuarios, sean éstos activos o potenciales, y de una nueva forma de gestionar sus mensajes corporativos de acuerdo con las características del nuevo medio.
- Hacer uso de métodos informales: como diálogos en sesiones, herramientas de *feedback* (Capacidad de un emisor para recoger reacciones de los receptores y modificar su mensaje, de acuerdo con lo recogido), a partir de reuniones informativas. Métodos formales como: sesiones, estudios específicos.
- Aplicación de los instrumentos y análisis por parte del equipo responsable.
- Informe de los resultados de los canales existentes y sugerencias de los nuevos canales que se podrían utilizar.
- Socialización de los resultados con la comunidad educativa.
- Influir en los destinatarios y conseguir un comportamiento determinado hacia nuestras propuestas
- Elaborar los indicadores de gestión.

## **SEGUNDA FASE: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN**

Dada la importancia del diagnóstico y de las demás técnicas de medición, que posibilitan la recolección de datos e informaciones de la situación problemática planteada en este estudio, se requiere incorporar los conceptos y condiciones básicas de pruebas e instrumentos de medición, que ayude a constatar cuales son los recursos que conviene aplicar en cada una de las etapas y fases.

A través de instrumentos aplicados se pudo conocer un poco más la realidad de la comunicación actual de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí de la ciudad de Manta, así como la existencia de debilidades y fortalezas, además de entender las relaciones entre los diferentes actores educativos. Los resultados del diagnóstico evidenciaron la existencia de la misión, visión, valores y atributos, la identidad visual corporativa.

Por otra parte se pudo constatar que los mensajes y la imagen que se transmiten no son eficientes ni eficaces en relación a los medios utilizados. Existen desfases en la comunicación interna, porque no se da mayor atención al análisis de los circuitos y fluidez de la información.

Al haber realizado una encuesta a estudiantes, docentes y personal administrativo, específicamente en la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí de la ciudad de Manta, los resultados encontrados permitieron determinar, que hay pocos conocimientos sobre los medios de comunicación que se deben utilizar para la integración y colaboración institucional, por ello, a los administradores, docentes y estudiantes les gustaría que la Facultad cree espacios de comunicación interna para mantenerse informados.

Entre otros datos encontrados se tiene que la Facultad debe regular la información y comunicación para evitar las especulaciones, debido a que la Facultad de Contabilidad y Auditoría, no cuenta con los indicadores de Gestión de procesos de comunicación interna, ni existen espacios de comunicación para mantener informada de forma oportuna y verás a toda la comunidad educativa.

Con el desarrollo de la propuesta, se pretende establecer el proceso para una comunicación interna efectiva entre la dirección y los diferentes niveles en la Facultad, donde se definan responsabilidades y se tome en consideración los indicadores de gestión de proceso de comunicación interna para crear los espacios de información, participación y opinión, que ayuden a la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre cada uno de sus miembros, a través de la aplicación de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo y al logro de los objetivos establecidos para el desarrollo de la facultad.

En lo que respecta al público interno con el cual se trabajó, fue el Decano, Comisión Académica, Comisión de Investigación, Comisión de Acreditación, Comisión de Seguimiento a Egresados y Vinculación, docentes, los estudiantes. La metodología utilizada fue el cuestionario de encuesta aplicado.

#### **OBJETIVOS:**

Realizar el diagnóstico a la situación de la comunicación actual de Facultad de Contabilidad y Auditoría de la universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí de la ciudad de Manta para el cumplimiento de sus funciones.

## **ACTIVIDADES:**

- Selección del equipo que realizará el diagnóstico de la comunicación actual responsables: (Departamento de investigación).
- Diseño de los instrumentos de encuesta y fichas para realizar el diagnóstico
- Socialización de los instrumentos de diagnóstico ante las autoridades competentes.
- Aplicación de los instrumentos de diagnóstico.
- Tabulación y análisis de los resultados de los instrumentos de diagnóstico.
- Análisis del informe de los resultados emitidos en la primera fase sobre los canales existentes y sugerencias de los nuevos canales que se podrían utilizar.
- Elaboración de la matriz FODA de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos.
- Enlistar los actores generadores y receptores de la información.
- Elaboración del informe
- Socialización del informe

## **TERCERA FASE: DISEÑO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTEGRAL**

### **Introducción**

Es de mucha importancia que en la institución dentro de su estructura organizacional, cuente con un sistema de comunicación interna que sea ágil, sencillo y permanente, que permitan dinamizar sus procesos internos para proyectarlos hacia afuera. Cualquier material que va a ser publicado, debe tener una nota periodística que contenga información precisa, clara, directa, obviando el lenguaje técnico y dejando de lado las pretensiones literarias.

Es importante entonces iniciar dando una definición sobre lo que es la comunicación organizacional comprendida como: “el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella” (García & Urrea., 1997). Sin embargo, hay que destacar que la carencia de estrategias comunicativas al interior de la institución y la falta de canales tiene ya sus consecuencias, debido a que generan lentitud en el desarrollo de los procesos y acciones emprendidas, además del retardo para dar una respuesta acertada para la toma de decisiones.

Para realizar una buena comunicación se debe evitar los elementos de gancho dentro de la información, es decir no caer en el amarillismo, para lo cual se debe revisar minuciosamente todo lo que se va a decir. Exponer siempre los puntos claves sin que se pierda el objetivo

La estructura del plan de comunicación interna debe incluir:

Objetivos, metas y resultados esperados. Los objetivos y metas deben definirse de forma concreta de acuerdo a lo que se pretende conseguir a través del plan de comunicación interna así como los resultados que se quieren lograr con las medidas implementadas. Así mismo, deben establecerse metodologías de actuación concretas encaminadas a: o Controlar los flujos de comunicación formal/informal. O Integrar la comunicación como un elemento de la estrategia de negocio.

## **Objetivos**

Establecer el diseño del plan de comunicación integral para gestionar y aplicar las políticas y estrategias de comunicación para fortalecer las competencias comunicativas entre los actores educativos.

## **Vías de comunicación interna: Medios apropiados para la comunicación**

Para el fortalecimiento de medios informativos internos, se hace necesario el uso adecuado de medios de comunicación que ayudarán de manera satisfactoria para su fortalecimiento. En este contexto se detallarán, los ámbitos de aplicación de cada uno de los medios y sus políticas de uso, estos son los siguientes.

## VÍAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

CANAL	CONTENIDO DE LA INFORMACIÓN	OBJETIVO	EMISOR	FORMAL	INFORMAL	ORAL	ESCRITA	ONLINE
<b>Memorándum</b>	Peticiones de informes, emisiones de informes a través de dictado y solicitud de instrucciones	Comunicación directa entre los actores principales como decanato, Comisión académica, De investigación. De seguimiento a egresados y vinculación, Comisión de Acreditación, Docentes.	<b>Decanato- Otros</b>	x			x	
<b>Teléfono</b>	<b>Ambitos de Aplicación. Atención al cliente</b>  Una de las formas más rápidas y directas para tomar contacto con el público interno es mediante el uso del teléfono, cabe desatacar que es de mucha importancia la forma y el tono de la voz en el momento que se establece la comunicación. Debe tomarse en cuenta el saludo al interlocutor, dar el nombre de la entidad, área de trabajo, decir el nombre del locutor, y dar la noticia o novedad de forma clara y directa.	Informar de forma directa entre los actores principales como decanato, Comisión académica, De investigación. De seguimiento a egresados y vinculación, Comisión de Acreditación, Docentes.	Decanato/ Jefes de las diferentes comisiones. Flujo de comunicació n: doble flujo Medio: Auditivo y oral	x		x		
<b>Reuniones</b>	Convocatoria de acuerdo a procedimiento. Se darán debates, sugerencias y propuestas	Abordar problemas, planificar procesos que ayuden a buscar soluciones entre otros.	<b>Decanato/ Jefes de las diferentes comisiones.</b>	x	x	x		
<b>Entrevistas</b>	Asuntos relacionados principalmente con el desempeño y la comunicación.	Recabar información para su análisis y busca de soluciones en caso de encontrar deficiencias	<b>Según contenido</b>	x	x	x		

<b>Cartelera de Anuncios</b>	Información de interés general	Denunciar y proponer.	<b>Todos</b>	x	x		x	
<b>Correo electrónico</b>	<p><b>Todo tipo de información que no necesite de registro.</b> El Correo electrónico ha demostrado ser el arma de ventas más efectiva y, desde luego, más barata que otras opciones tradicionales dentro del ámbito de la comunicación. Bien utilizada mejora la imagen de la institución. Este canal de información fluye de forma descendente desde la Gerencia de Marketing, promocionando cursos abiertos, actividades estudiantiles, comunicaciones entre otros.</p> <p><b>Flujo de comunicación:</b> Descendente</p> <p><b>Soporte:</b> Electrónico</p>	Tienen ventajas por su rapidez y bajo coste. Se comunica de forma simultánea y masiva	<b>Todos</b>	x	x		x	
<b>Buzón de sugerencias</b>	<p><b>Flujo de comunicación:</b> Ascendente</p> <p><b>Soporte:</b> Visual, escrito</p> <p><b>Realizar sugerencias</b> El buzón de sugerencias es un medio tangible y transparente, es una herramienta de comunicación ascendente de mucha importancia dentro del ámbito organizacional, permite a toda la comunidad hablar y ser escuchada, debido a su facilidad y forma, establece un espacio de participación que propicia la promulgación de ideas. Para ello se debe habilitar un lugar donde la el público se desarrolle e</p>	Denunciar y proponer	<b>Todos</b>	x			x	x

	<p>incremente el sentido de pertenencia en el día a día de forma clara, volcando sus inquietudes y propuestas de cambio.</p> <p>Tómese en consideración informar el tiempo en que se levantarán las sugerencias para su lectura y posterior análisis, con el fin de dar respuestas transformando este proceso de ida y vuelta con el propósito de realizar cambios importantes para la facultad.</p>							
<b>Lista de distribución</b>	<b>Comunicación dirigida al resto del personal o a los estudiantes.</b>	Sostenibilidad, medio ambiente, calidad.	<b>Decanato, Comisión académica, De investigación . De seguimiento a egresados y vinculación, Comisión de Acreditación, Docentes</b>	<b>x</b>			<b>x</b>	<b>x</b>
<b>Páginas Web</b>	<p>- Flujo de comunicación: Descendente</p> <p>- Soporte: Electrónico</p> <p>La página Web, es un canal electrónico utilizado para presentar información desplegada a través de páginas ilustrativas que contienen información acerca de los programas y actividades académica de la Facultad. Además permite dar a conocer la programación y resultados</p>	Ofrecer información	<b>Decanato Jefes de comisiones</b>	<b>x</b>				<b>x</b>

	de eventos, micro proyectos y actividades de interés donde se demuestra la vinculación con la comunidad. Organigrama. Calidad. Normas. Procedimientos.							
<b>Boletín informativo</b>	La información que se proporciona debe ofrecer consejos, información de soporte, productos y referencias, para aumentar la fidelidad para mejorar la comunicación y otorgar un valor añadido al servicio que oferta la facultad.	Los temas de interés general que serán ubicados en el boletín informativo son los siguientes: Resultados de los planes operativos anuales. Logros obtenidos de cada uno de los grupos de actores. Firma de convenios realizados en beneficio de la facultad. Proyectos institucionales de carácter público. Resúmenes de actividades académicas, deportivas, sociales y culturales. Eventos internos y externos que involucren la presencia de la facultad. Cronogramas entre otros.	Decanato Jefes de comisiones			x		x
<b>Notas de prensa</b>	Las notas de prensa son una de las mejores formas de mantener una relación fluida con los medios de comunicación es a través de correo electrónico. Se pueden receptor notas de prensa y comunicados, así mismo, facilita la réplica o la petición de más información, todo ello en beneficio de imagen de la facultad.	Ofrecer información	<b>Decanato Jefes de comisiones</b>			x		x

<b>Capacitación y gestión</b>	Permite el mejoramiento de la gestión del conocimiento, debido a que ofrece información interesante sobre las funciones cada uno de los involucrados que hacen posible el desarrollo integral de la facultad. Esta información puede ser generada de forma interna, por los propios empleados o directivos de la universidad. Se pueden tratar temas de servicio y atención al cliente innovación tecnológica entre otros temas de interés.	Actualización de conocimientos y gestión	<b>Decanato Jefes de comisiones</b>	x		x		x
-------------------------------	---	--	---	---	--	---	--	---

**Fuente:** Investigación propia

**Elaboración:** El Autor

### Esquema funcional de los procesos de comunicación interna.

TIPO DE COMUNICACIÓN	CONTENIDO	PERIODICIDAD	MEDIOS
Normas generales y específicas que tengan relación con la gestión de los estudiantes	Leyes, reglamentos, Normativas internas. Resoluciones académicas, culturales, sociales.	Sin periodicidad	Correos electrónicos, papel
Informes y documentos de trabajo (instrucciones, memorándum)	Elaborados por Decanato Jefes de comisiones	Sin periodicidad	Correos electrónicos, papel
Formación	Ofertas de cursos y capacitaciones organizadas con contenidos diversos, organizados por el decanato y jefes de comisiones	Sin periodicidad	Correos electrónicos, papel, prensa, cartelera de anuncio, página web
Formularios en formatos electrónicos	Solicitud de permisos, licencias, vacaciones, enfermedad, exámenes, maternidad, estudios, otros.	Sin periodicidad	On-line
Formulario en formato físico	Solicitud por Asuntos Propio	Sin periodicidad	Papel
Presupuesto	Previsiones presupuestarias de cada departamento y recursos propios	Sin periodicidad	Correo electrónico Papel
Cartelera de anuncios	Información puntual y actualizada sobre múltiples temas de interés	Sin periodicidad	Papel
Buzón de sugerencias	Comentario personal	Sin periodicidad	Correo electrónico Papel

**Fuente:** Investigación propia

**Elaboración:** El Autor

Es importante tomar en consideración el tiempo destinado para la circulación de la información con el propósito de no saturar cada uno de los canales utilizados y darles su uso correcto.

Ámbito de aplicación	Periodicidad
Marketing por e-mail	Mensual
Boletines informativos	Bimestral
Notas de prensa	Eventual
Capacitaciones y Gestión	Sin periodicidad

## **ACTIVIDADES:**

- Selección del equipo con el perfil adecuado para la redacción de los materiales de comunicación. Responsables: Comisión académica.
- Establecimiento de metodologías de actuación concretas encaminadas a controlar los flujos de comunicación formal/informal.
- Realizar un formato mural
- Elaborar soporte electrónico para la intranet, con la cual se podrá contar con publicaciones específicas.
- Construcción del buzón de sugerencias
  - o Desarrollar un procedimiento para el almacenamiento y organización que ayude a dar solución a las sugerencias de forma estratégica que elimine todo tipo de especulaciones.
  - o Documentación de las sugerencias recibidas.
  - o Administrar las respuestas a las sugerencias y dar seguimiento para la implementación de mejoras.
  - o Motivar a los públicos internos y externos a que aporten con ideas innovadoras para fortalecer la comunicación integral.
  - o Abrir el buzón de sugerencia al finalizar la semana para evitar la acumulación de las mismas.
- Hacer uso del correo electrónico institucional.
- Diseño de un documento para la recepción de quejas y sugerencias
  - o Diseño de un borrador del formato para las quejas y sugerencias.
  - o Socialización del formato de quejas y sugerencias para su respectiva aprobación
  - o Impresión del formato de quejas y sugerencias
  - o Socializar el formato de quejas y sugerencias para motivar a los públicos tanto internos como externos formar parte de la mejora de la institución.
- Comunicación mediante la Web
  - o Desarrollar una campaña de concientización para que los públicos tengan el conocimiento del portal Web y de esta forma puedan hacer uso de los beneficios que se presentan.
  - o Realización del diseño de las actividades programadas en la semana
  - o Supervisión de la información que se publicará en el portal Web por la autoridad competente.

## **CUARTA FASE: CREACIÓN DE LA UNIDAD DE COMUNICACIÓN**

Como respuesta a aquellos aspectos de la comunicación identificados como puntos críticos, se definen orientaciones que denotan la importancia y la necesidad de operar sobre determinados puntos, estableciendo una prioridad en función de su importancia.

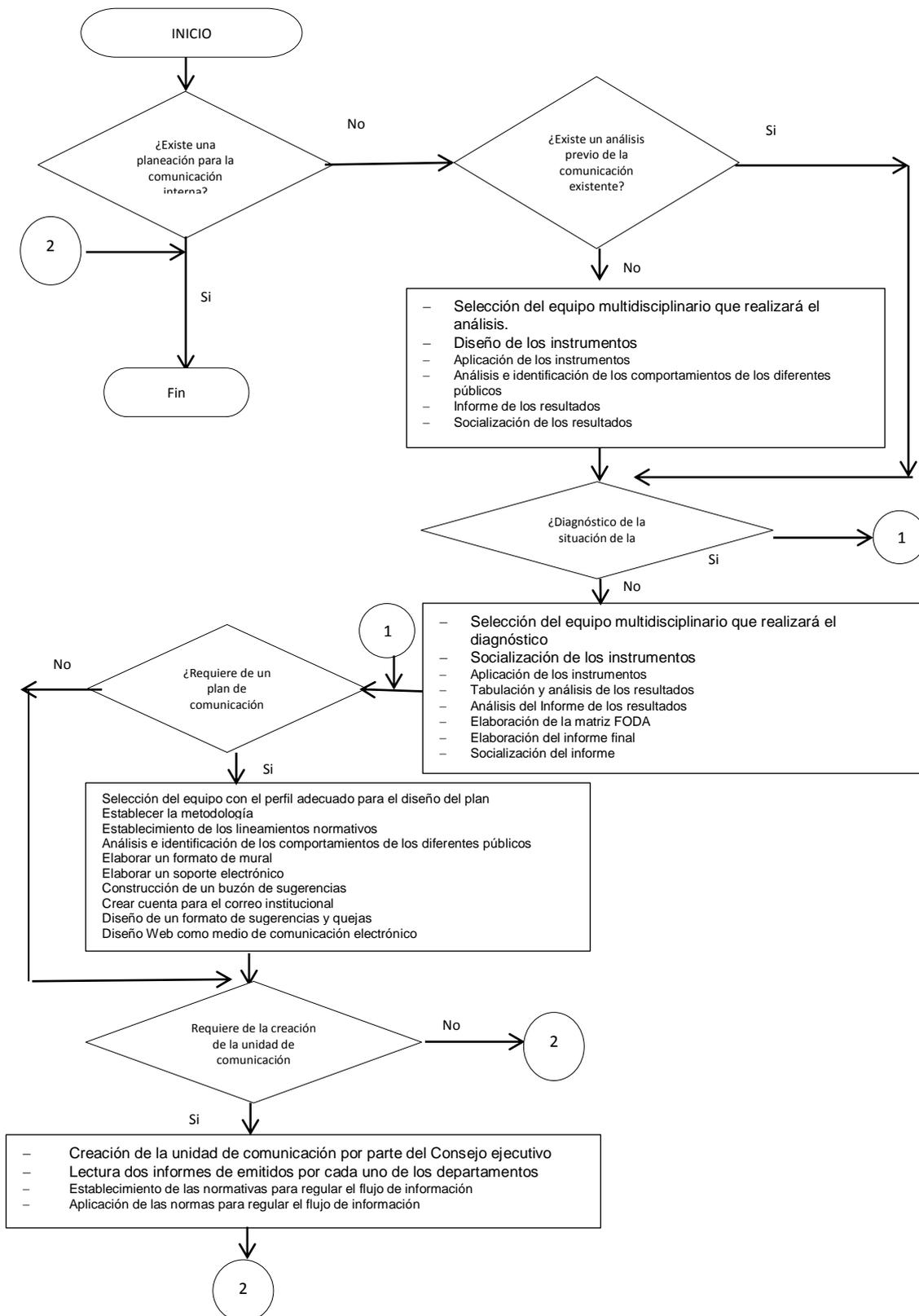
### **OBJETIVOS:**

Disponer de una unidad de comunicación que permita regular la información proveniente de los públicos internos y externos para el mejoramiento de la socialización de mensajes informativos.

### **ACTIVIDADES:**

- Convocatoria a los responsables de la Comisión Académica, Comisión de Investigación, Comisión de Seguimiento a Egresados y Titulación, para la conformación de la unidad de comunicación.
- Una vez conformada la unidad de comunicación, se registrará el proceso en el acta de Reunión realizada, bajo el liderazgo del decano de la facultad, mismos que se encargarán del fortalecimiento de la imagen institucional.
- El equipo de comunicación se encarará de establecer un cronograma que ayude a regular el flujo de información recibida tanto del público interno como externo con el fin de disminuir las especulaciones por las distorsiones generadas en los mensajes a comunicar.

## FLUJOGRAMA DE LA ETAPA DE PLANEACIÓN



**Flujograma N° 1: Planeación**

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaboración:** El Autor

## **SEGUNDA ETAPA: EJECUCIÓN**

### **PRIMERA FASE: CAPACITAR, COMUNICAR y SENSIBILIZAR**

#### **FUNDAMENTACIÓN**

Los deseos de mejorar el sistema educativo de nivel superior, viene impulsado por la necesidad de otorgar una nueva personalidad en el centro del saber, y esta se da básicamente por la forma de comunicarnos.

Su formidable capacidad de difusión les confiere inevitable omnipresencia y es justamente allí donde radica su debilidad más notoria; esto se debe a que están destinados a servir a la sociedad, de la cual toman su razón de ser, pero no necesariamente la expresan, es decir, no la comunican. (Aparicio, 2004, pág. 323)

Los medios de comunicación se han convertido en ámbitos privilegiados de espacio público, información, propaganda, publicidad y consenso. Es necesario sensibilizar, mentalizar y formar en comunicación a los empleados de todos los niveles para que tomen conciencia de su importancia. La difusión del plan a toda la organización persigue el cambio actitudinal y el compromiso de los distintos responsables implicados.

#### **OBJETIVOS:**

Comunicar, sensibilizar y capacitar a los diferentes públicos sobre la estrategia de comunicación que se implementará para mejorar el desarrollo institucional.

#### **ACTIVIDADES:**

Comunicar:

- Desarrollo del cronograma de actividades el mismo que se entregará una semana antes de iniciar el mes para que este sea corregido y aprobado.
- Entrega del cronograma a cada uno de los jefes departamentales con 48 horas de anticipación antes de dar inicio a las labores del mes.
- Firma respectiva del acta de entrega recepción para dejar constancia de la entrega del cronograma de trabajo.

- Exposición del cronograma en una cartelera informativa, misma que se ubicará en un lugar estratégico como medio de comunicación tanto para el público interno como externo.
- Publicar el cronograma en la página Web, correo personal e institucional para mantener informado al público interno y externo.

Capacitar y sensibilizar:

- Selección del equipo con el perfil adecuado para la redacción de los materiales de comunicación
- Selección del equipo multidisciplinario que se encargará de la capacitación para la sensibilización.
- Revisión del funcionamiento de la intranet como principal medio de comunicación interna para canalizar y administrar el flujo de información que es de interés para la institución
- Recabar información mediante encuestas o propuestas de debate sobre sus experiencias, opiniones y sugerencias hacia nuestra mejora comunicativa.
- Selección de los medios de comunicación a utilizar que permitan que la información llegue a los diferentes grupos de interés sean internos o externos.
- Apoyo al desarrollo de una cultura integradora que favorezca la comunicación y el intercambio de conocimiento a través de un foro debate.
- Promover la comunicación multidireccional, aprovechando adecuadamente las oportunidades brindadas por la tecnología de la comunicación e información.

## **SEGUNDA FASE: IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO**

Para que la estrategia a aplicar, sea utilizada de forma efectiva, el sistema de control debe estar diseñado en función de la estructura de la facultad. Los objetivos deben estar ligados a la estrategia como punto de partida del proceso de control y seguimiento. El sistema de control debe estar adecuado a las características de la estrategia sistema de control debe suministrar información que permita tanto elaborar la estrategia como conocer la adecuación de la estrategia y de la estructura que se ha diseñado. Como consecuencia de ello, al suministrar esta información, el sistema de control condiciona la formulación de la estrategia y la adaptación de la estructura. Por ello la importancia de que esta información sea adecuada es vital para la evolución de la comunicación integral de la Facultad.

En esta etapa de la estrategia se pretende establecer el sistema de control que se desarrollará en la facultad, para guiar la actividad comunicativa haciendo de esta toda una cultura de comunicación para que se pongan de manifiesto las acciones a comunicar y los recursos a emplear en el contexto de operaciones. Con el sistema de control, se tendrá un sistema de dirección que canalizará y regulará la información originada, el público interno debe tener definida sus responsabilidades sobre la comunicación vertical (tanto descendente como ascendente) y horizontal, en función de su posición dentro de la institución.

Elegir los recursos y herramientas necesarias teniendo en cuenta la finalidad que se trata de conseguir con el mensaje comunicado y el tipo de información que se desea comunicar. (Cartas al personal, cuaderno de bienvenida, manuales de estilo, folletos, reuniones, línea abierta, buzón de comunicaciones, medios electrónicos (e-mail, intranet, listas de distribución y foros de discusión por Internet, página web), etc.)

#### **OBJETIVOS:**

Implementar un sistema de control y seguimiento para que se pongan de manifiesto la accionar a comunicar y los recursos a emplear en la mejora de la comunicación.

#### **ACTIVIDADES:**

- Elaboración de un flujo-grama de las etapas secuenciales a seguir en la estrategia.
- Establecer un formato de registro para evidenciar los avances y desarrollo de la estrategia.
- Uso de las herramientas tecnológicas implementando software especializados en monitoreo y seguimiento.

#### **TERCERA FASE: IMPLEMENTAR EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTEGRAL**

#### **FUNDAMENTACIÓN**

Los principales canales para la comunicación interna tiene que ver con los recursos económicos, sin embargo su planificación e implementación depende más de la intención que tengan las autoridades de ejercerla. Es decir, el uso de los recursos depende mucho de la creatividad y la necesidad que tenga la institución.

Entre los recursos administrativos que pueden hacer uso están las circulares como, como herramientas valiosas para el manejo de proyectos, como idea para la discutir acuerdos y desacuerdos y recibir sugerencias; el periódico interno, el mismo que contendrá información de la institución tales como: movimientos, logros recientes, problemas a abordar, obstáculos, toma de decisiones, informes, documentos entre otros; también puede incluir información relevante sobre las actividades internas o externas, invitaciones.

Una vez diseñada la estrategia, se pone en marcha la implementación de la misma para el desarrollo de un plan de comunicación integral en la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí de la ciudad de Manta, que permita mejorar la comunicación interna en la organización a través de las acciones definidas en las etapas y fases anteriores. Cabe destacar que una comunicación interna efectiva implica la construcción de una cultura institucional, por lo tanto una buena comunicación constituye la esencia de la cultura organizacional y de la vida misma de cada uno de sus actores.

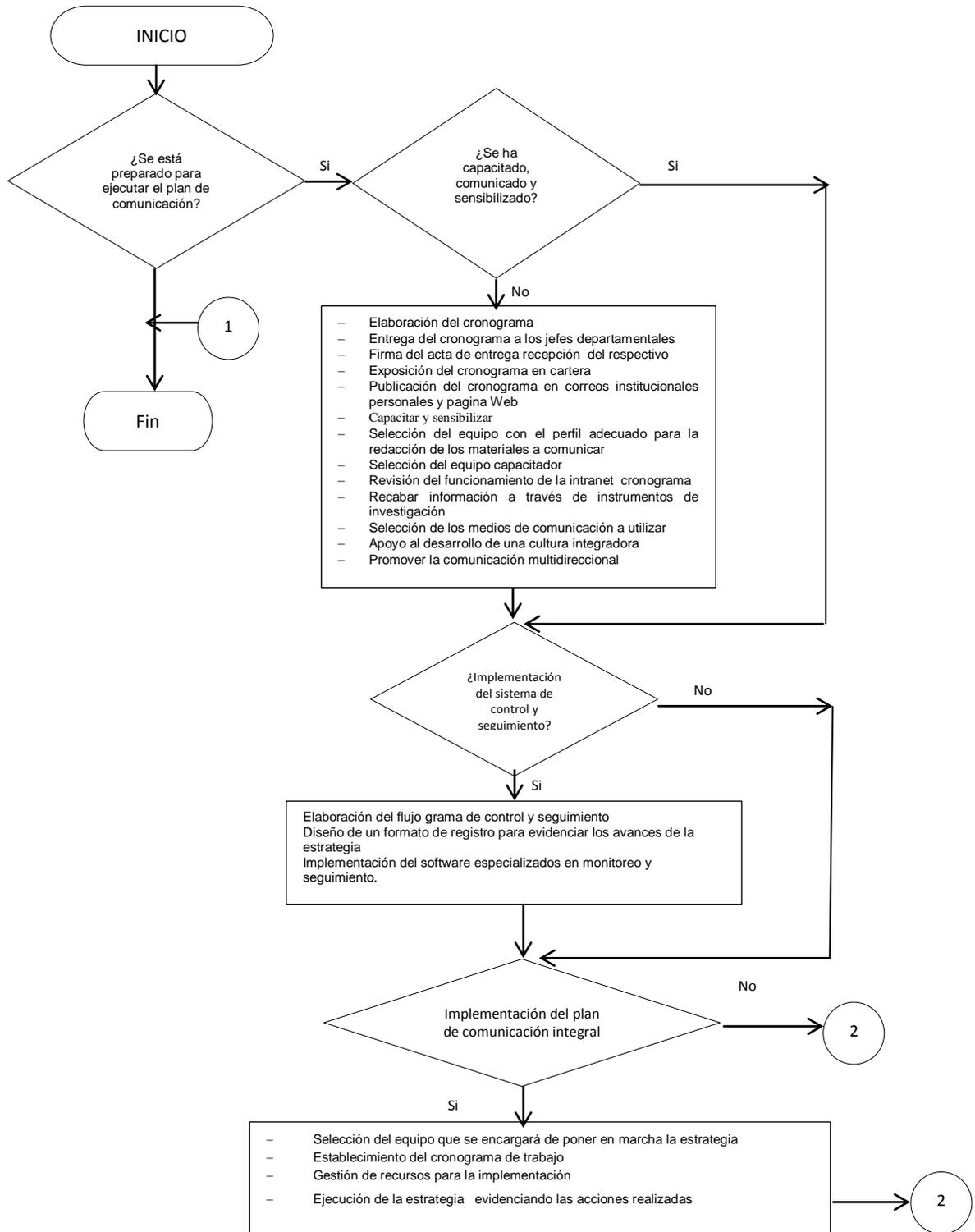
#### **OBJETIVOS:**

Implementar el plan de comunicación integral para mejorar el desarrollo institucional.

#### **ACTIVIDADES:**

- Seleccionar el equipo multidisciplinario que se encargará de poner en marcha de estrategia.
- Establecer el cronograma de trabajo.
- Gestionar los recursos necesarios para la implementación de la estrategia.
- Ejecutar la estrategia.
- Evidenciar las acciones realizadas en cada una de las fases y etapas. (Videos, fotos, documentos).

## FLUJOGRAMA DE LA ETAPA DE EJECUCIÓN



**Flujograma N° 2:** Ejecución

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaboración:** El Autor

## **TERCERA ETAPA: MONITOREO Y EVALUACIÓN**

### **FUNDAMENTACIÓN**

La evaluación de resultados determina en qué medida el plan logró su propósito, metas y resultados esperados, y cuáles son los efectos secundarios del mismo. El término evaluación puede conceptualizarse como un proceso dinámico, continuo y sistemático, enfocado hacia los cambios de las conductas y rendimientos, mediante el cual verificamos los logros adquiridos en función de los objetivos propuestos. (Trinidad, 1995)

La evaluación de la estrategia, es un instrumento que permitirá dar un juicio de valor de cada una de las actividades realizadas. Por lo tanto, esta evaluación permitirá obtener información válida, confiable sobre la cual se podrán realizar los respectivos cambios y retroalimentación a la estrategia para de esta forma mejorar el proceso de comunicación dentro de la facultad.

En referencia al monitoreo, este está compuesto por una secuencia de acciones que van de la mano con la evaluación, son necesarias para la medición y el análisis de la estrategia que se va a desarrollar, estas actividades incluyen el desarrollo de un plan o enunciado, un esquema de indicadores y un esquema de metas.

Es necesario hacer el respectivo seguimiento y retroalimentación, aspectos que serán tratados en la etapa de monitoreo y evaluación. Por lo tanto, la implementación de la estrategia debe ir acompañada de un control periódico y una retroalimentación constante (mediante cuestionarios, entrevistas, entre otros instrumentos), con el propósito de identificar posibles desviaciones y poder introducir mecanismos de corrección si fuese necesario para poder mejorar.

Este seguimiento sirve además para medir la efectividad de las acciones de comunicación interna emprendidas y averiguar cuáles son los canales más apropiados con el fin de mejorar las actuaciones diseñadas. “Uno de los elementos clave de la concepción actual de la evaluación que se destaca es: no evaluar por evaluar, sino para mejorar los programas, la organización de las tareas y la transferencia a una más eficiente selección metodológica” (HERRERO, 1999)).

Por lo tanto la evaluación adquirirá sentido en la medida que compruebe la eficacia y posibilite el desarrollo efectivo de la comunicación dentro de la institución, competencias que junto con otros medios incidirán en el desarrollo del mismo.

Para ello es necesario establecer los indicadores de las acciones propuestas. Pueden diseñarse indicadores de cambios de comportamiento y percepciones, de opinión de los destinatarios sobre las acciones de información/comunicación interna en las que participan, de grado de realización de las acciones según la planificación, de nivel de participación en las acciones de comunicación, de grado de cumplimiento de las especificaciones de calidad y plazo previstas para cada una de las acciones, etc.

#### **OBJETIVOS:**

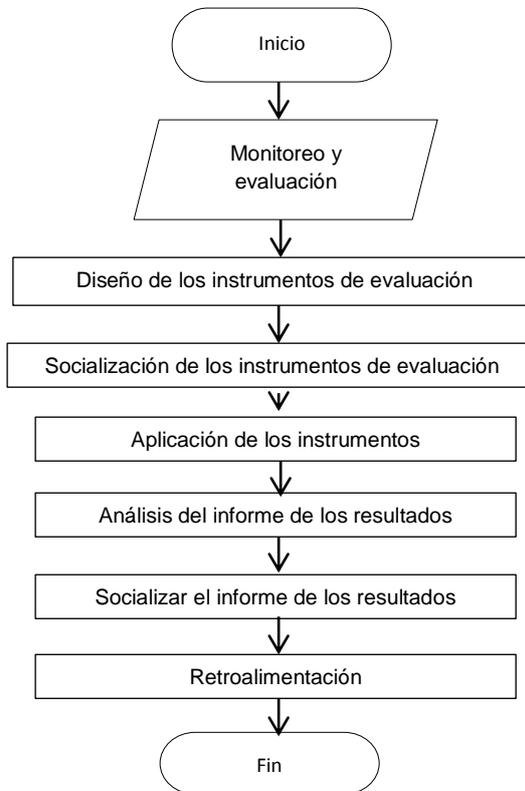
Establecer los lineamientos para el monitoreo y evaluación de la estrategia y dar un juicio de valor sobre las acciones realizadas para su respectiva retroalimentación.

#### **ACTIVIDADES:**

Estructuración de equipos de trabajo con las autoridades, docentes y administrativos. Establecer los lineamientos e indicadores para el monitoreo y evaluación de la estrategia.

- Determinación de niveles de éxito o limitaciones en la propuesta. Responsable el Decano de la Facultad.
- Diseño de los instrumentos de evaluación. Responsable la Comisión Académica.
- Socialización de los instrumentos de evaluación. Responsable la Comisión Académica.
- Aplicación de los instrumentos. Responsable la Comisión Académica.
- Análisis del informe de los resultados obtenidos.
- Socializar el informe de resultados. Responsable, autoridades de la Facultad, docentes, estudiantes y personal administrativo.
- Retroalimentación. Responsable cada equipo de trabajo.

## FLUJOGRAMA DE LA ETAPA DE MONITOREO Y EVALUACION



**Flujograma N° 2:** Monitoreo y evaluación

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaboración:** El Autor

## **Indicadores de gestión**

Una parte importante que se desarrolla en la etapa de planeación es la identificación de los indicadores de gestión, mismos que ayudarán en el análisis de la comunicación.

- Número de asistentes a cada actividad programada por la facultad para esta comunidad.
- Número de mensajes en el buzón de sugerencias que son debidamente recibidos y contestados en el mes.
- Número de publicaciones y de boletines informativos que serán emitidos y difundidos.
- Número de talleres, conferencias y actividades de conocimiento realizadas en cada semestre.
- Número de publicaciones informativas realizadas y difundidas.
- Número de correos electrónicos recibidos por difusión.

## CONCLUSIONES

Con el deseo de mejorar el sistema educativo de nivel superior en la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, la cual se viene impulsando por la necesidad de otorgar una nueva personalidad en el centro del saber, se realizó la revisión bibliográfica para analizar diversas teorías, con lo cual se pudo conocer que los medios de comunicación se han convertido en ámbitos privilegiados de espacios públicos para brindar información, propaganda, publicidad y consenso, con el propósito de expandir una cultura corporativa. Esto indica, que una adecuada comunicación, se la llevará a través de la dirección de empresas y el papel que juega la comunicación interna en las diferentes tipologías de la organización, según sus niveles de estructuración y las relaciones entre sus públicos.

El tipo de comunicación utilizada para la transferencia de información en la mencionada Facultad son el internet y los avisos, y esta comunicación no siempre respeta las reglas éticas y morales entre sus elementos, por lo tanto solo a veces permiten la integración y colaboración entre los involucrados, situación que no ayuda a fortalecer el desempeño de cada uno de los actores que forman parte de la actividad administrativa.

Dentro de las características y condiciones óptimas deseadas para la comunicación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro”, está es baja, debido a que la prioridad que le dan los administradores a la información que reciben. La información recibida con mayor frecuencia es sobre la gestión académica y proyectos institucionales. La facultad no cuenta con los indicadores de gestión de proceso de comunicación interna, así mismo se constató la inexistencia de la certificación del Sistema de Gestión de Calidad según las norma ISO 9001:2015, como una herramienta de gestión que posibilita la definición de políticas y los objetivos de calidad de la organización, orienta al monitoreo y medición del desempeño del personal con el propósito de fomentar la mejorar continua. Por ello, se deduce que la Facultad debe regular la información y comunicación interdepartamental para evitar las especulaciones siempre y cuando este en concordancia con la comunicación asertiva para el desarrollo institucional.

Las conclusiones obtenidas orientaron al diseño de una estrategia para el desarrollo de un plan de comunicación integral en la Facultad, tomando en consideración que el modelo que debe adoptar la Universidad debería atribuir mayor importancia a las estrategias sociales, que potencialicen la colaboración y la participación de los colectivos implicados, la

construcción colectiva de los conocimientos y de la misma organización; por consiguiente, adecuando el modelo comunicativo a las exigencias y las posibilidades de los sistemas de información y comunicación que dispone nuestra sociedad.

Se trata, por tanto, de adoptar un plan de comunicación integral para la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí de la ciudad de Manta, en el que el dispositivo y las acciones comunicacionales tiendan puentes entre los colectivos implicados, esto es, sean vías de mediación entre sus distintos intereses y de esta forma dar cumplimiento a los objetivos establecidos durante este proceso investigativo. Para lo cual se hizo necesario la formación de equipos que ayuden a al desarrollo de las actividades establecidas para el mejoramiento de la comunicación que contribuyan al fortalecimiento de los canales utilizados y al direccionamiento de la información oportuna, eficaz y veraz; favoreciendo la calidad y productividad del desarrollo de la Facultad.

## **RECOMENDACIONES**

Con las conclusiones obtenidas de la investigación de campo, se pudo realizar las siguientes recomendaciones:

Que los públicos internos y externos, amplíen sus conocimientos a través de las lecturas científicas de documentos fundamentados por los diferentes autores donde se fundamente la importancia de la comunicación y los medios utilizados para que esta sea efectiva y de calidad.

Regular la información y comunicación interdepartamental para evitar las especulaciones. Así mismo se debe hacer uso del correo electrónico institucional, correo electrónico personal y crear espacios de comunicación interna tales como el buzón de sugerencia.

Capacitar al personal administrativo, docentes y estudiantes sobre la aplicación de la estrategia y sus actividades a realzar como medio para el fortalecimiento de la comunicación asertiva dentro de la facultad.

Que las autoridades educativas pongan en marcha la estrategia para el desarrollo de un plan de comunicación integral en la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí de la ciudad de Manta.

La nueva relación con los públicos no se basa tanto en la vanguardia tecnológica, sino en una constante reformulación y adaptación sujeta a los resultados de un análisis social constante y permanente, del que se infieren los métodos más idóneos para los objetivos comunicacionales. Por tanto, el camino que puedan emprender los responsables de la comunicación universitaria no debería seguir sin más la estela de la seducción tecnológica si estas decisiones no se han tomado desde la racionalidad que implica un conocimiento exhaustivo de la Universidad y su contexto. En consecuencia, el análisis sistemático debería ser la tendencia a seguir.

## BIBLIOGRAFIA

- Acosta, Joan. (2011). Comunicación integral. [En línea]. Consultado el: [11, mayo, 2016].  
Disponible en:  
<http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicacion%20N23.pdf>
- Ahumada, I. (2004). *Liderazgo y equipos de trabajo. Una nueva forma de entender la dinámica organizacional*. Viña del Mar, República de Chile. . Recuperado el 12 de enero de 2015, de [http://www.uvm.cl/csonline/2004\\_1/pdf/liderazgo.p](http://www.uvm.cl/csonline/2004_1/pdf/liderazgo.p)
- Almansa, A. (2004). *Teoría, estructura y funcionamiento de los gabinetes de comunicación*. Málaga:: Universidad de Málaga.
- Aparicio, H. (2004). *Medios de comunicación y opinión pública en la sociedad democrática*. Recuperado el 5 de diciembre de 2015, de <http://www.redalyc.org/pdf/309/30980210.pdf>
- ARMIJO, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe –CEPAL. . Santiago de Chile. .
- Arrugo, M. (2001). *El fin de la comunicación interna*. A Trabajar. Recuperado el 19 de agosto de 2015, de [tp://www.atrabajarpr.com](http://www.atrabajarpr.com)
- Asamblea\_Constituyente. (2008). Constitución, República del Ecuador. Sección Quinta de Educación. En el artículo: Art. 27. República del Ecuador.
- Ballester, C., & Ramos, I. (2009). *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*. Recuperado el 17 de enero de 2015, de <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/15719/1/LIBRO%20Las%20relaciones%20p%C3%BAblicas%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20interna.pdf>
- Briggs, M. (2007). *Periodismo 2.0. Una guía de alfabetización digital*. Ed. Jan Schaffer. Trad. Guillermo Franco. . Knight Foundation.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. 9na. Edición. . Río de Janeiro, República de Brasil.: Editorial Elsevier LTDA.
- Costa, J. (2012.). *El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. 3ra. Edición. Barcelona, Reino de España.: CPC. Editor.

- Cuena-Bostrán, P. (2005). *La dirección de comunicación en el ámbito universitario: comunicación interna y comunicación externa*. En Marín Ruiz, A.; Trilles Rodríguez, I. y Zamarrón Garza, G. (coords.), *Mass Media y Universidad. El reto de la comunicación*.
- Dahrendorf, R. (1974). *Las clases sociales y su conflicto en la sociedad industrial*. Madrid.: Ediciones.
- Drucker, P. (1969). *The age of discontinuity*, . Londres, Francia.: Willians Heinemann Lid.
- Freidenberg, F. (2008). *Los medios de comunicación de masa. ¿También son actores?*. . Recuperado el 16 de marzo de 2015, de <http://campus.usal.es/~dpublico/areacp/materiales/Mediosdecomunicacion.pdf>
- García, J. (1987). *Formulación de estrategias en la empresa. Las Palmas: Cies*. Recuperado el 17 de Febrero de 2015, de <http://www.correspondenciasy analisis.com/es/pdf/rp/pec.pdf>
- Garcia, P., Bellard, E., & Schneider, S. (2003). *Experiencing, diversity, conflict and emotions in teams. AppliedPsychology. An International Review*, 52(3), 413-4.
- González, D. C. (2006). *Estrategias Referidas al Aprendizaje, la Instrucción y la Evaluación*. Estados Unidos Mexicanos.: Editorial UniSon. .
- Grunig, J. H. (2003). *Traducción de ManagingPublicRelations (1984) Orlando-Florida: HarcourtBraceJovanovich. Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona, Reino de España.: Gestión 2000.
- HERRERO, M. (1999). *Evaluación docente: hacia una fundamentación de la autoevaluación. Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 2(1). Recuperado el 6 de enero de 2015, de <http://www.uva.es/au fop/publica/revelfop/99->
- ITM., I.-U. (2010). *Manual de Indicadores de Gestión*. Recuperado el 5 de jnio de 2015, de <http://www.itm.edu.co/Data/Sites/1/SharedFiles/CalidadManuales/Manual%20Indicadores.pdf>
- Kotler, P., Keller, K., Camara, D., & Y Molla, A. (2009). *Dirección de Marketing*.
- Laswell, H. (1948). *Estructure and function of communication in society. EnBryeon&yimon (eds.): !e Communication of Ideas*. Nueva York: Institute for Religious and Social Studies. Páginas 37-51.

- Llanura, P. (2010). *La comunicación en las organizaciones*. Ministerio de trabajo y asuntos sociales España. [En línea]. Consultado el: [13, enero, 2015] Disponible en: Recuperado el 13 de enero de 2015, de La comunicación en las organizaciones. Ministerio de trabajo y asuntos sociales España. : <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Fiche>
- López, V. (2009). *Evaluación Formativa y Compartida en Educación Superior, Propuestas, Técnicas, Instrumentos y Experiencias*. Madrid: Narcea S.A Ediciones.
- Marc, S. (2009). *Políticas de Educación en medios. Aportaciones y Desafíos mundiales. Prólogo*. En "Comunicar. Revista Científica Iberoamericana de Comunicación y Educación", XVI, 32. Marzo 2009. .Número especial coeditado con la Alianza de civilización.
- Mejía, C. (2014). *Indicadores de Efectividad y Eficacia. Documentos Planning*. Recuperado el 7 de noviembre de 2015, de <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/INDICADORES/Indicadores-efectividad-eficacia.pdf>
- Miguez, M. (2010.). *Los públicos en las relaciones públicas*. Barcelona.: Editorial UOC.
- Mimbrero, E. (2012). *Que debe incluir un buen plan de comunicación*. . Recuperado el 25 de enero de 2015, de <https://comunicacionsaludydemas.wordpress.com/2012/10/16/que-debe-incluir-un-buen-plan-de-comunicación/>
- Navarra, G. (2011). *Cómo planificar la comunicación desde una institución pública. Metodología para el diseño de planes y comunicación*. Recuperado el 26 de enero de 2015, de <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/5FBD54A1-D7CF-43AD2FCD3A9E/0/Guiaparaelaborarunplandecomunicacion2012x.pdf>
- Ocampo, M. (2011). *Comunicación Empresarial. Plan Estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicación en las organizaciones*. 2da. Edición. República de Colombia.: Ecoe Ediciones Ltda.
- Pacheco, R. (2005). *Competencias Claves para la Comunicación Organizacional*. Recuperado el 6 de junio de 2015, de <http://www.redalyc.org/pdf/160/16009013.pdf>
- Picon, E., Varela, J., & Levy, J. (2004). *Segmentación de mercados. Aspectos estratégicos y metodológicos*. . Madrid.: Pearson Educación. .

- PRADO, J. (2001). «*Hacia un nuevo concepto de alfabetización. El lenguaje de los medios*» en *Comunicar*,.
- Robbing, P., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México, Distrito Federal.: Pearsons. Decimotercera edición.
- Sánchez Valle, M. (2005). *Comunicación interna en la universidad: el reto de conseguir la participación de los universitarios*. En De Salas, I.; Fernández, A.B. y Martínez, F., *La universidad en la comunicación, la comunicación en la universidad*.
- Tobón, S. (2010). *Formación Integral y Competencias Pensamiento Complejo, Currículo, Didáctica y Evaluación*. . República de Colombia.: Ediciones ECOE.
- Trinidad, A. (1995). *La evaluación de las instituciones educativas. El análisis de la facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad de Granada*. España, Universidad de Granada. España.: Universidad de Granada.
- Túnez, M. (2012.). *La gestión de la comunicación en las organizaciones. 1ra. Edición. Manganeses de la Lampreana. Zamora*. Reino de España: Sevilla, Salamanca, Zamora.
- Túnez, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones. 1ª edición, Manganeses de la Lampreana*. . Reino de España.: Editorial Comunicación Social S. C.
- West, R. T. (2005.). *Teoría de la Comunicación. Análisis y aplicación*. Madrid, Reino de España.: Editorial, McGraw-Hill.
- Westpalen, H. (2014). *Communicator*. Paris, Reino de Francia.: Dunod.

## **ANEXOS**



## ANEXO 1:

### UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

#### ENCUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Con la finalidad de mejorar la comunicación al interior de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí de la Universidad se le invita a llenar el siguiente cuestionario.

#### Instrucciones

- Lea detenidamente cada una de las preguntas y conteste con sinceridad marcando con una x el casillero correspondiente.

**1. ¿Los medios de comunicación utilizados permiten la integración y colaboración entre los involucrados?**

Siempre  A veces  Nunca

**2. ¿Qué medios de comunicación utilizan en la Facultad?**

- a. Carteleras  c. Periódico institucional  e. Internet   
b. Avisos  d. Intranet  f. Radio   
h. Televisión  i. Otros. Diga cuales:

**3. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información institucional?**

- a. Avisos  c. Intranet  d. Correo electrónico personal   
b. Correo electrónico institucional  e. Internet   
f. Otros, diga cuales \_\_\_\_\_

**4. Considera usted que se debe regular la información y comunicación interdepartamental para evitar las especulaciones.**

Mucho  Poco  Nada

**5. ¿Qué prioridad le da usted a las comunicaciones que recibe?**

Alta  Media  Baja

6. ¿La Facultad cuenta con los indicadores de gestión de proceso de comunicación interna?

Si  NO

7. ¿La Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí cuenta con la certificación del Sistema de Gestión de Calidad según las norma ISO 9001:2015?

Si  NO

8. ¿Considera usted que se debe crear el buzón de sugerencia interna en la Facultad para lograr eficiencia en la parte administrativa?

Si  NO

**ANEXO 2:**



**UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**ENCUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA DIRIGIDA A LOS DOCENTES**

Con la finalidad de mejorar la comunicación al interior de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí de la Universidad se le invita a llenar el siguiente cuestionario.

**Instrucciones**

- Lea detenidamente cada una de las preguntas y conteste con sinceridad marcando con una x el casillero correspondiente.

**1. Cómo califica usted la comunicación enviada por la Facultad?.**

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| La información llega puntualmente                            | <input type="checkbox"/> |
| Las autoridades transmiten la información que reciben        | <input type="checkbox"/> |
| Las autoridades están bien informadas                        | <input type="checkbox"/> |
| La información siempre es comprensible y de interés          | <input type="checkbox"/> |
| Con frecuencia reciben respuestas a las preguntas planteadas | <input type="checkbox"/> |

**2. ¿Qué prioridad le da usted a las comunicaciones que recibe?**

- |       |                          |
|-------|--------------------------|
| Alta  | <input type="checkbox"/> |
| Media | <input type="checkbox"/> |
| Baja  | <input type="checkbox"/> |

**3. ¿La información que recibe de las autoridades de la Facultad, hace referencia a:?**

- |                                   |                          |
|-----------------------------------|--------------------------|
| Estructura orgánica               | <input type="checkbox"/> |
| Proyectos institucionales         | <input type="checkbox"/> |
| Gestión externa de la institución | <input type="checkbox"/> |
| Gestión académica                 | <input type="checkbox"/> |
| Todos los anteriores.             | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Los medios de comunicación utilizados en la Facultad de permiten la integración y colaboración entre los involucrados?

Siempre  A veces  Nunca

5. ¿Qué medios de comunicación utilizan en la Facultad?

a. Carteleras  c. Periódico institucional  e. Internet   
b. Avisos  d. Intranet  f. Radio   
h. Televisión  i. Otros. Diga cuales:

6. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información institucional?

Avisos  Intranet  Por la Web   
Correo electrónico institucional  Correo electrónico personal   
Otros, diga cuales \_\_\_\_\_

7. ¿La Facultad cuenta con los indicadores de gestión de proceso de comunicación interna?

Si  NO

8. Considera usted que se deben crear espacios de comunicación interna como foros debates, buzón de sugerencias entre otros en la Facultad? .

Si  NO

**ANEXO 3:**



**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**ENCUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA DIRIGIDA A LOS ESTUDIANTES**

Con la finalidad de mejorar la comunicación al interior de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí de la Universidad se le invita a llenar el siguiente cuestionario.

**Instrucciones**

- Lea detenidamente cada una de las preguntas y conteste con sinceridad marcando con una x el casillero correspondiente.

**1. ¿La información que recibe de las autoridades de la Facultad, hace referencia a:?**

- |                                   |                          |
|-----------------------------------|--------------------------|
| Estructura orgánica               | <input type="checkbox"/> |
| Proyectos institucionales         | <input type="checkbox"/> |
| Gestión externa de la institución | <input type="checkbox"/> |
| Gestión académica                 | <input type="checkbox"/> |
| Todos los anteriores.             | <input type="checkbox"/> |

**2. ¿La Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí cuenta con un buzón de sugerencia?**

- |    |                          |
|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

**3. ¿Existe una adecuada comunicación respetando las reglas éticas y morales entre docentes, autoridades y estudiantes?**

- |         |                          |
|---------|--------------------------|
| Siempre | <input type="checkbox"/> |
| A veces | <input type="checkbox"/> |
| Nunca   | <input type="checkbox"/> |

4. **¿Los medios de comunicación utilizados en la Facultad permiten la integración y colaboración entre los involucrados?**

Siempre  A veces  Nunca

5. **¿Qué medios de comunicación utilizan en la Facultad?**

a. Carteleras  c. Periódico institucional  e. Internet   
b. Avisos  d. Intranet  f. Radio   
h. Televisión  i. Otros. Diga cuales:

6. **¿A través de qué medios le gustaría recibir información institucional?**

Avisos  Intranet  Por la Web   
Correo electrónico institucional  Correo electrónico personal   
Otros, diga cuales \_\_\_\_\_

7. **¿Las autoridades de La Facultad, cuenta con los indicadores de gestión de proceso de comunicación interna?**

Si  NO

8. **¿De los siguientes espacios de comunicación interna, cuáles cree que se deben crear en la Facultad?.**

Buzón de sugerencia   
Foros debates   
Conferencias   
Chat   
Mensajes de textos

#### ANEXO 4:

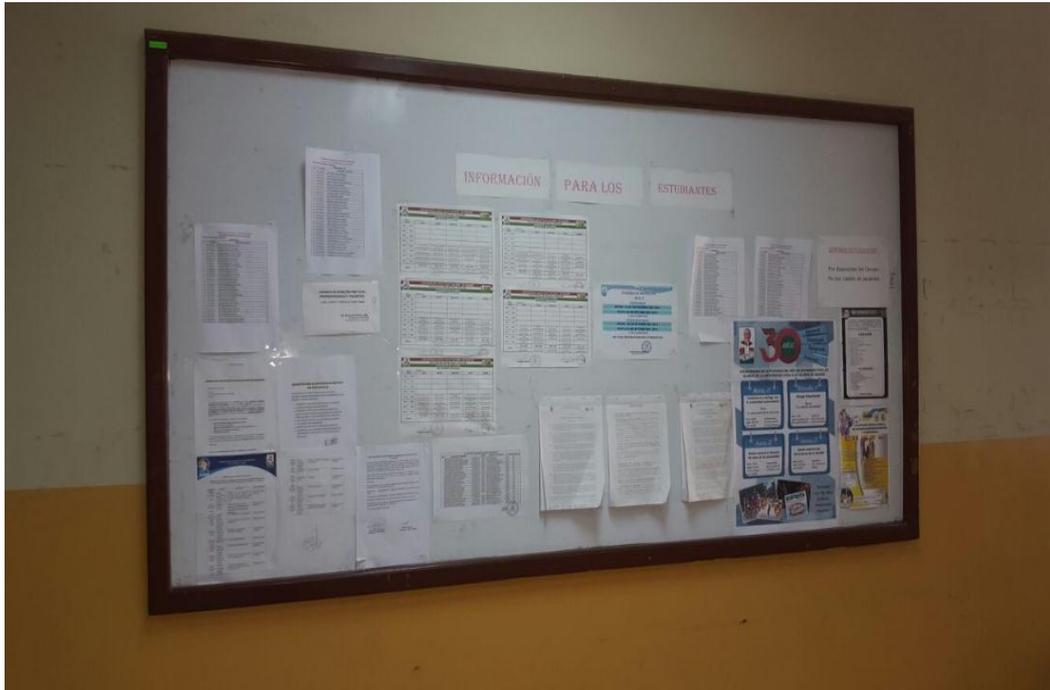


### UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

#### ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS DE LA FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA DE LA UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ Y A PERSONAS EXPERTAS EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

1. ¿Qué tipo de comunicación organizacional utilizan en Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí como parte de la actividad administrativa, académica y de vinculación con la comunidad?
2. ¿Qué medios de comunicación utilizan para informar a la comunidad?
3. ¿Existe integración y coordinación entre la dirección y los diferentes niveles administrativo, académico y de vinculación con la comunidad para mejorar la comunicación institucional? Argumente.
4. ¿Considera usted que existe una comunicación efectiva entre la dirección y los diferentes niveles administrativo, académico y de vinculación con la comunidad de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí? Argumente.
5. ¿De qué forma determinan las responsabilidades y prácticas de la comunicación interna para la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí?
6. ¿Qué estrategias utilizan para dar a la comunidad educativa una comunicación efectiva?
7. ¿La Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, cuenta con indicadores de gestión de proceso de comunicación interna? Argumente
8. ¿Cuáles son los espacios de información, participación y opinión con los que cuenta la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí?

**ANEXO 5:**



**Foto 1:** Cartelera de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí



**Foto 2:** Cartelera de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí



**Foto 3:** Cartelera de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí



**Foto 4:** Cartelera de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí