



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Técnica Particular de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

NOMBRE DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Diseño de un Plan de Comunicación Organizacional para dinamizar la transmisión de mensajes informativos a los clientes internos y externos; de la Unidad Educativa “San Felipe Neri” de la ciudad de Riobamba, que desarrolla sus actividades y servicios en base al Sistema de Gestión de Calidad con la ISO 9001: 2008; en el año lectivo 2010 – 2011.

Tesis de Grado previo la obtención del título de Magíster en Auditoría y Gestión de la Calidad

Autora: Lcda. Inés Patricia Rodríguez Peñafiel

Director: Ing. Edwin Hernán Almeida Rodríguez

Centro universitario: Riobamba

2011

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE LA TESIS

Ing. Edwin Hernán Almeida Rodríguez

DIRECTOR DE LA TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por el estudiante: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Escuela de Contabilidad y Auditoría, Modalidad Abierta y a Distancia de la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Viernes, 6 de Mayo del 2011

f)

CESIÓN DE DERECHOS

ACTA DE DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Inés Patricia Rodríguez Peñafiel, declaro conocer y aceptar la disposición del Art.67 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”.

Inés Patricia Rodríguez Peñafiel

C.I: 060324366-8

AUTORÍAS

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

.....
Inés Patricia Rodríguez Peñafiel
C.I.: 060324366-8

DEDICATORIA

A Dios

Por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarte cada día más.

A la memoria

De mis abuelitos: María Victoria y Pedro José, quienes mientras estuvieron en la tierra me brindaron su apoyo incondicional y ahora son la luz celestial que ilumina mi vida.

A mis padres

Miguel e Inés quienes me enseñaron a luchar para alcanzar mis metas. Mi triunfo es de ustedes ¡Los amo!

A mis hermanos y familiares

Quienes me acompañaron y me brindaron su amor y cariño.

Nunca consideres al estudio como una obligación sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber.

Albert Einstein

INÉS PATRICIA RODRÍGUEZ PEÑAFIEL

AGRADECIMIENTO

- A la Universidad Técnica Particular de Loja, como prestigiosa Institución de Educación Superior del Ecuador, en especial a la Facultad de Ciencias Contables y Auditoría quién se ha preocupado para que mi Formación Académica sea Científico – Humanista como la de un líder capaz de atender a las necesidades de la sociedad ecuatoriana.
- Al Director de Tesis Ingeniero Edwin Hernán Almeida Rodríguez, mi constancia de gratitud porque sus vastos conocimientos fueron un valioso contingente en la elaboración de esta tesis de grado.
- Al Padre José Fernando Moyota Chávez S.J. Rector de la Unidad Educativa “San Felipe Neri” por su apoyo decidido para obtener la información necesaria y lograr el desarrollo del presente trabajo de investigación.
- Al Personal de la Unidad Educativa “San Felipe Neri”, por la importantísima información facilitada y por el apoyo brindado.

.....
Inés Patricia Rodríguez Peñafiel

C.I.: 060324366-8

ÍNDICE

PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE LA TESIS	II
CESIÓN DE DERECHOS	III
AUTORÍAS	IV
DEDICATORIA	V
INTRODUCCIÓN	VI
	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	3
1.1 TEMA DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.2.2. SUBPROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN	3
1.3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.3.1. Delimitación Temporal	4
1.3.2. Delimitación espacial	4
1.3.3. Delimitación de las Unidades de Observación	4
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.4.1. Objetivo General	4
1.4.2. Objetivos Específicos	4
1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.5.1. Justificación de la Investigación	5
1.5.2. Importancia de la Investigación	6
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	7
UNIDAD I	7
1.1 NORMAS ISO	7
1.2 Utilidad de las normas ISO	7

1.3 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ISO 9001	8
1.4 ESTRUCTURA DE LAS NORMAS ISO SERIE 9001: 2008	8
UNIDAD II	10
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	10
2.1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	10
2.1.1. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	10
2.1.2. EL DÓLAR DE LA COMUNICACIÓN	22
2.1.3. LOS MODELOS Y FLUJOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	23
2.1.4. EL DIRECTOR DE COMUNICACIÓN	26
2.1.5. CÓDIGO DE CONDUCTA	28
2.2. IMAGEN E IDENTIDAD CORPORATIVA	29
2.3. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	30
2.3.1 CONCEPTO DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	30
2.3.2. DECÁLOGO PARA ELABORAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN	32
2.3.2.1. CONOCIMIENTO DEL ENTORNO Y DE LA ORGANIZACIÓN	32
2.3.2.2. REVISIÓN DE LOS ACTIVOS DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	33
2.3.2.3. FIJACIÓN DEL OBJETIVO PRINCIPAL Y DE LOS OBJETIVOS SECUNDARIOS	34
2.3.2.4. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA PARA CONSEGUIRLO	35
2.3.2.5. DEFINICIÓN DE ACCIONES Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	35
2.3.2.6. IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACTUACIONES PREVISTAS	35
2.3.2.7. REVISIÓN DE LA RESPUESTA DE AGENTES EXTERNOS PARA ADECUAR LAS ACTUACIONES PROGRAMADAS	36
2.3.2.8. RESUMEN DE LOS RESULTADOS	36
2.3.2.9. REVISIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LA ESTRATEGIA Y DEL PLAN	36

2.3.2.10. ESTIMACIÓN DE BENEFICIOS ECONÓMICOS DE LA ACTUACIÓN	37
2.4. COMUNICACIÓN INTERNA	38
2.4.1. CONCEPTO DE COMUNICACIÓN INTERNA	38
2.4.2. CATEGORÍAS DE COMUNICACIÓN INTERNA	39
2.4.3. PLAN INTERNO	41
2.4.4. HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA	42
2.5. COMUNICACIÓN EXTERNA	45
2.5.1. HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA	48
2.5.2. DECÁLOGO PARA ESTAR EN LOS MEDIOS	49
2.5.3. INTERNET	51
2.6. COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y COMUNICACIÓN COMERCIAL	52
2.6.1. COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	52
2.6.2. COMUNICACIÓN PÚBLICA	52
2.6.3. COMUNICACIÓN COMERCIAL	53
2.6.4. BASES DEL PLAN DE COMUNICACIÓN COMERCIAL	54
UNIDAD III	
RELACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN Y LA NORMA ISO 9001:2008	55
3.1 RELACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN Y LA NORMA ISO 9001 – 2008	55
3.2. COMUNICACIÓN Y CALIDAD	58
3.3. MODELO PROPUESTO DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN	59
UNIDAD IV	
MARCO LEGAL	59
4.1. DATOS GENERALES DE LA UNIDAD EDUCATIVA “SAN FELIPE NERI”	59
4.2. PERSONAL QUE LABORA EN LA UNIDAD EDUCATIVA “SAN FELIPE NERI”	62
4.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	63

4.4 DIAGNÓSTICO FODA DE LA COMUNICACIÓN	64
CAPÍTULO III	
METODOLOGÍA	67
3.1. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS	67
3.1.1. HIPÓTESIS GENERAL	67
3.1.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	67
3.2. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DEPENDIENTES E INDEPENDIENTES	68
3.2.1. Variables Hipótesis General	68
3.2.2. Variables Hipótesis Específicas	68
CAPITULO IV	
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	70
4.1 PRESENTACIÓN ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	70
4.1.1. Encuestas de Comunicación Interna entre colaboradores de la Unidad Educativa “San Felipe Neri”	70
4.1.2. Encuestas de Comunicación Externas a clientes de la Unidad Educativa “San Felipe Neri”	93
CAPITULO V	
COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	124
5.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	124
5.1.1. Modalidad de Investigación	124
5.1.2. Tipo de Investigación	124
5.1.3. Población y Muestra	125
5.1.4. Técnicas e instrumentos de la investigación	126
5.1.5. Proceso para comprobar hipótesis	127
5.1.6. Cálculo del CHI Cuadrado	128
5.1.6.1. Cálculo del CHI cuadrado Encuestas Público Interno	128
5.1.6.2. Cálculo del CHI cuadrado Encuestas Público Externo	140

5.1.6.3. Análisis de tablas cruzadas (Grupos – Preguntas)	154
CAPITULO VI	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	161
6.1. CONCLUSIONES	161
6.2. RECOMENDACIONES	161
PROPUESTA ALTERNATIVA	162
1. NOMBRE DE LA PROPUESTA	162
2. IMPACTO DEL PROYECTO	162
3. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	162
4. LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO	162
5. DURACIÓN DEL PROYECTO	162
6. RESPONSABLE DEL PROYECTO	162
7. ENTIDAD EJECUTORA	163
8. OBJETIVOS	163
9. INTRODUCCIÓN	163
10. OBJETO	164
11. ALCANCE	164
12. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN DEL PÚBLICO INTERNO Y EXTERNOS	164
13. METODOLOGÍA PARA DESARROLLAR EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	175
14. FORMAS DE MEDICIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL PLAN DE COMUNICACIÓN	176
BIBLIOGRAFÍA	192
ANEXOS	194

INTRODUCCIÓN

La comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización, es por ello que no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de las instituciones, es un recurso, un activo que hay que gestionar.

La comunicación debe considerarse como un factor diferencial que repercute en su imagen, en su productividad y en la calidad de vida laboral; es por ello que se debe erradicar de las organizaciones la política de oídos sordos, de puertas cerradas y evitar seguir cometándose el error de identificar “comunicación” con “información”.

La comunicación se dibuja como un recurso de vital importancia para el funcionamiento de la Unidad Educativa. Sin embargo en la realidad se le ha concedido una atención muchas veces insuficiente y se ha entendido de modo distinto el concepto de comunicación, el proceso y los contenidos de lo que se debe comunicar.

La gestión de este recurso tendrá como objetivo básico, cubrir las necesidades de comunicación de los distintos actores de la Unidad Educativa “San Felipe Neri” tanto internos como externos y de su entorno más inmediato. El éxito exige, como punto de partida, lograr un cambio de valores y de cultura organizativa que predisponga a comunicarse.

La Comunicación actualmente en la Unidad Educativa “San Felipe Neri” se constituirá en una política inherente a cualquier actividad que se realice, porque al disponer de recursos humanos especialmente en nuestra institución que se ofrece un servicio educativo necesitamos relacionarnos, transmitir, interna y externamente, sus opiniones, reivindicaciones, necesidades o logros.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se muestra la necesidad imperante de la formación de una Unidad de Comunicación, que contribuirá a regular el flujo de información con los clientes internos y externos mediante un Plan de

Comunicación y poder mejorar así el clima laboral y el servicio educativo poniendo en práctica la visión de la Compañía de Jesús de “ser más para servir mejor”.

Espero que mi trabajo contribuya a mejorar la Comunicación Organizacional para alcanzar el Magis como característica de la Educación Ignaciana como calidad de respuesta del hombre libre.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA DE LA INVESTIGACIÓN

Diseño de un Plan de Comunicación Organizacional para dinamizar la transmisión de mensajes informativos a los clientes internos y externos; de la Unidad Educativa “San Felipe Neri” de la ciudad de Riobamba, que desarrolla sus actividades y servicios en base al Sistema de Gestión de Calidad con la ISO 9001: 2008; en el año lectivo 2010 – 2011.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los medios y estrategias de comunicación que se aplican para dinamizar la transmisión de mensajes informativos con los públicos internos y externos de la Unidad Educativa “San Felipe Neri” de la ciudad de Riobamba?

1.2.2. SUBPROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN

Los subproblemas más relevantes que se derivan del problema principal, serán llevados hacia un proceso práctico de investigación, considerando como los más sobresalientes los siguientes:

¿La comunicación implementada no es considerada como herramienta estratégica de gestión para el desarrollo y sostenibilidad de la Unidad Educativa “San Felipe Neri”?

¿Cuál es la línea de comunicación que se emplea entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos para mejorar el clima laboral interno de la Unidad Educativa “San Felipe Neri”?

¿Qué tipo de herramientas de comunicación internas y externas se utilizan para transmitir mensajes corporativos a los clientes de la Unidad Educativa “San Felipe Neri”?

¿Cuáles son los medios institucionales de comunicación que se utiliza para crear una Cultura de Comunicación entre los clientes internos y externos de la Unidad Educativa “San Felipe Neri”?

1.3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. Delimitación Temporal

La presente investigación se realizará desde Julio del 2010 hasta Junio del 2011.

1.3.2. Delimitación espacial

La investigación se realizará con los clientes internos y externos de la Unidad Educativa “San Felipe Neri”, ubicada en el Barrio “San Francisco” en la parroquia Maldonado del cantón Riobamba; provincia de Chimborazo.

1.3.3. Delimitación de las Unidades de Observación

Las principales unidades de observación que se tomarán en consideración para la presente investigación son:

- Clientes Internos
- Clientes Externos(hombres y mujeres mayores a 10 años de edad)

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivos Generales

- Determinar si existe diferencia estadística significativa en los procesos comunicacionales entre los grupos de clientes internos y externos de la Unidad Educativa “San Felipe Neri”
- Diseñar un Plan de Comunicación Organizacional para dinamizar la transmisión de mensajes informativos con los clientes internos y externos; de la Unidad Educativa “San Felipe Neri” de la ciudad de Riobamba.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Conocer la comunicación que existe entre los clientes internos y externos de la Unidad Educativa “San Felipe Neri”

- Establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos para mejorar el clima laboral interno de la Unidad Educativa “San Felipe Neri”
- Emplear las herramientas de comunicación internas y externas para transmitir mensajes corporativos a los clientes de la Unidad Educativa “San Felipe Neri”
- Optimizar el uso de medios institucionales de comunicación para crear una cultura de comunicación entre los clientes internos y externos de la Unidad Educativa “San Felipe Neri”
- Consolidar la comunicación como herramienta estratégica de gestión para el desarrollo y sostenibilidad de la Unidad Educativa “San Felipe Neri”

1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Justificación de la Investigación

La calidad en los servicios se ha convertido el día de hoy en uno de los requerimientos más importante de los clientes, y esta es, una de las razones más fuertes por las que la Unidad Educativa “San Felipe Neri” cuenta con el Sistema de Gestión de Calidad basado en la ISO 9001:2008, ya que actualmente se considera un elemento estratégico clave para entrar a los mercados nacionales e internacionales y poner en práctica dos paradigmas: uno desarrollar la permanente satisfacción de los cliente y segundo, dar las bases para hacer realidad la mejora continua de sus procesos.

Entre los aspectos a mejorarse es la **Comunicación Organizacional**, que permite crear y afianzar una imagen institucional y corporativa con la finalidad de crear un perfil positivo en la sociedad y que exista coherencia con los mensajes que emite.

La comunicación es un instrumento de planificación estratégica, destinado a la implementación de políticas comunicacionales de mediano y largo plazo, tendientes a trabajar con públicos internos y externos.

La Unidad Educativa “San Felipe Neri” mediante una comunicación eficaz y eficiente podrá seguir gozando de su prestigio institucional y continuar cumpliendo con su misión de formar seres humanos al servicio de los demás poniendo en práctica su lema de: “Ser más para servir mejor”.

1.5.2. Importancia de la Investigación

Esta investigación pretende ser una guía para mejorar la comunicación que es el sistema nervioso de la organización, es una herramienta óptima que hace posible el funcionamiento institucional y su interacción con la sociedad.

La comunicación interna admite gestionar eficientemente en las diferentes áreas de la entidad, para obtener mejores resultados de desempeño, eficacia en los procesos y promover una mejora continua, permitiendo que los clientes se organicen, definan sus objetivos, ejecuten sus tareas, compartan sus ideas, tomen decisiones, resuelvan problemas, generen cambios positivos, creándose ambientes donde los individuos se sientan valorados como personas.

La comunicación externa permite proyectar la identidad a la organización, lograr que el público asocie a la Unidad Educativa con los rasgos de identidad reales consiguiendo una valoración positiva en los clientes externos. Para esto hay que establecer una línea de comunicación con este sector, para informar y estar informados, para comunicar y estar comunicados.

Es impostergable la necesidad de mejorar la comunicación organizacional para acrecentar la eficacia y eficiencia del servicio en el sector educativo que presta de la Unidad Educativa “San Felipe Neri”, y que se transforme en ejemplo de cambio local, regional y nacional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

UNIDAD I

NORMAS ISO

1.1. NORMAS ISO

- La gran mayoría de normas ISO son específicas para un producto, material o proceso particular. Sin embargo, las normas que le han dado a la familia ISO 9001 y a la ISO 14001 una reputación mundial se conoce como “normas genéricas de sistemas de gestión”
- “Genéricas” significa que las mismas normas se pueden aplicar a cualquier organización, ya sea grande o pequeña, cualquiera que sea su producto – inclusive si el “producto” es en realidad un servicio– en cualquier actividad, y si es una empresa comercial, administración pública, o un departamento del gobierno.

1.2. Utilidad de las normas ISO

- La ISO 9001 trata sobre la “gestión de la calidad”. Esto es lo que la organización hace para mejorar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de requisitos del cliente y las regulaciones aplicables y para mejorar continuamente su desempeño en este aspecto.
- La ISO14001 trata principalmente sobre “gestión ambiental”. Esto es lo que la organización hace para minimizar los efectos nocivos que sus actividades causan en el ambiente, y mejorar continuamente su desempeño ambiental.
- Tanto la familia ISO 9001 como la ISO 14001 incluyen normas que establecen los requisitos para un sistema de gestión y con las cuales se puede “certificar” un sistema. Esto significa que el sistema ha sido auditado contra los requisitos de la norma por un organismo de “certificación” o de “registro” especializado, el cual, si los requisitos se han cumplido, expide un

certificado de conformidad, conocido comúnmente como certificado ISO 9001 ó ISO 14001.

- La certificación no es un requisito de la ISO 9001 ó ISO 14001. Una organización puede implementar las normas sin buscar la certificación.
- Miles de organizaciones en el mundo han escogido la certificación por la percepción de que una confirmación independiente de conformidad con la ISO 9001 ó la ISO 14001 da valor agregado.
- La ISO no lleva a cabo certificaciones ni otorga certificados ISO 9001 ó 14001. Esto lo hace en forma independiente alguno de los 740 organismos de certificación activos en el mundo.

1.3. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ISO 9001

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua, en todos los apartados.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor
- “Enfoque a procesos”

El nuevo texto intenta que las organizaciones se planteen el sistema de gestión como un método para mejorar la eficacia del conjunto de procesos que se desarrollan en la empresa. Ver el sistema de calidad como un sistema de gestión aplicable en todo y a todo.

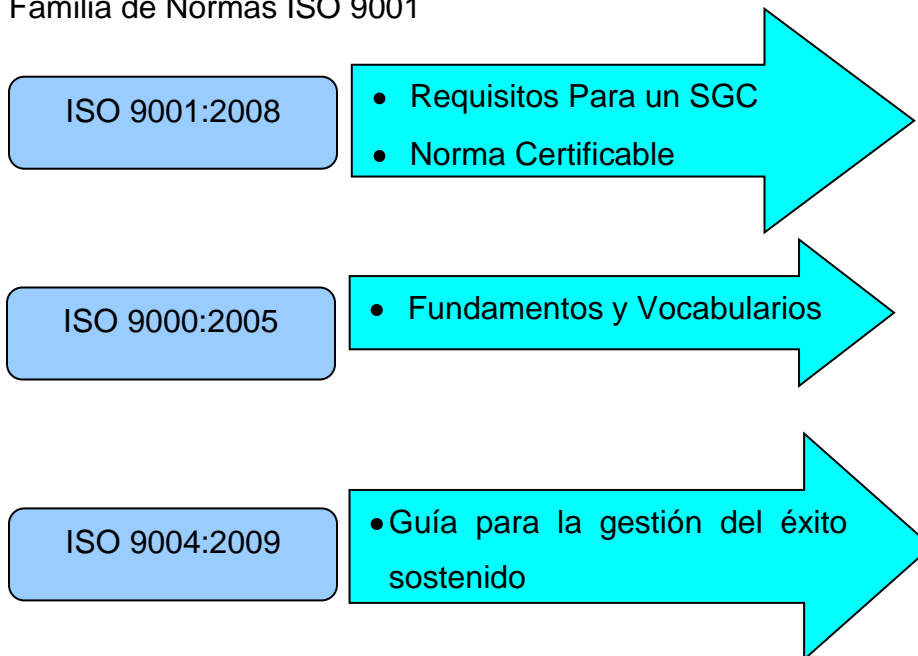
1.4. ESTRUCTURA DE LAS NORMAS ISO SERIE 9001: 2008

La Norma ISO 9001:2008 no es más que un documento que establece requisitos para la implementación de Un Sistema de Gestión de Calidad, y que pertenece a la familia ISO 9000 la cuales un conjunto de normas que

representa un consenso internacional en Buenas Prácticas de Gestión con el objetivo de que una organización pueda entregar productos o servicios que satisfagan los requisitos de calidad de los clientes.

La familia de normas ISO se divide en tres, como se presenta a continuación:

Familia de Normas ISO 9001



Fuente: Investigación

Autora: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel

La ISO 9001:2008 es la única norma dentro de la familia que establece requisitos para un Sistema de Gestión de Calidad y la única que es auditable y certificable.

La Norma ISO 9001 solo establece requisitos, es decir, el QUÉ tenemos que hacer pero no nos dice CÓMO debemos hacerlo por lo que contribuye a que el documento sea flexible y pueda ser aplicado a diversos sectores.

Las características más importantes y novedosas de esta serie son:

- La orientación hacia el cliente

- La gestión integrada
- El énfasis en el proceso de negocios
- La incorporación de la Mejora Continua
- La medición de la satisfacción del cliente

UNIDAD II

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

2.1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

2.1.1. Evolución del Concepto y Definición de la Comunicación Organizacional

Margarita Kronhling, una de las principales estudiosa de la comunicación organizacional en Brasil, propone que entendamos la comunicación organizacional en un sentido amplio: “como una disciplina que estudia cómo se procesa el fenómeno comunicacional dentro de las organizaciones en el ámbito de la sociedad global y como fenómeno inherente a la naturaleza de las personas y los grupos de personas que las integran”. Pero también tomando en consideración que incluye al marketing, a la publicidad y a las relaciones públicas: “comprende la comunicación institucional, la comunicación mercadológica [comercial], la comunicación interna y la comunicación administrativa.

La evolución de la comunicación en las organizaciones, está muy vinculada a los ámbitos empresariales. Dicho de forma sintética, se podría comprender así: Se ha pasado de una dinámica en la que primero se ideaba el producto y después se pensaba en la forma de darlo a conocer a otra dinámica de incorporar la comunicación desde el principio del proceso de modo que el propio producto, la idea o el servicio ya se planifican para atender también a las necesidades de comunicación que favorecerán su aceptación por los públicos destinatarios. Es decir, en las dinámicas de funcionamiento de la organización o en la planificación de acciones o productos, la

comunicación deja de ser un elemento que se incorpora al final del proceso y que se limita a los modos de contacto con el público y pasa a tenerse en cuenta desde el momento inicial de diseño de la estrategia global de la organización o de la actuación de que se trate.

Sucede así porque el área de comunicación¹La idea de una comunicación integrada e integral (que también se refiere a Comunicación Total) arranca a principios de la década de los 90, con las aportaciones de Aberg o de Van Riel, pero también vinculada al Integrated Marketing Communication que en esos años marcó una tendencia de mayor cooperación entre las áreas o departamentos que integran las acciones de marketing. Se buscaba superar la fragmentación de acciones hasta definir la comunicación como un proceso continuo. O lo que es lo mismo, que la comunicación estuviera presente de forma global en todas las actuaciones, internas y externas, de una organización y de forma particular desde el inicio del diseño de cada una de sus acciones.

Tampoco es ajena la transformación social y el paso a la Sociedad de la Información o de la Comunicación o del Conocimiento, aunque la denominación esté más vinculada a los soportes técnicos que multiplican casi ilimitadamente las posibilidades de intercomunicación social más que los contenidos del acto comunicativo.

“La investigación sobre comunicación en las organizaciones empezó centrándose en cinco áreas que podemos denominar <<tradicionales>>:

1. La Comunicación como medio (iniciada en 1920 y popularizada en los escritos de Dale Carnegie);
2. El estudio de los canales de Comunicación;
3. El clima comunicativo;

¹Departamento de comunicación en se amplió, o Gabinete de Prensa, centrado en relaciones informativas. Departamento y gabinete forman parte de la estructura orgánica de la organización. En caso contrario, cuando se recurre a empresas externas, acostumbra a denominarse Asesoría de Comunicación, aunque en la relación con los actores externos con los que se comunica la organización en muchas ocasiones se presente como gabinete de la entidad

4. El análisis de las redes de trabajo;
5. El estudio de la comunicación entre superiores y subordinados”
(Marín: 1997)

A modo de etapas diferenciadas, podemos recurrir la síntesis de Carlos Sotelo que diferencia cinco argumentos para explicar el nacimiento y el desarrollo de la comunicación organizacional.

- a. El reconocimiento del Derecho Universal a la Información
- b. La consolidación del entorno de la comunicación pública como principal espacio de construcción social.
- c. La democratización de las sociedades y la mayor participación social de los ciudadanos.
- d. La generalización de la economía de mercado y el auge de la comunicación.
- e. La aceptación general de la responsabilidad pública de las organizaciones.

Lucas Marín realiza su aporte sobre la Comparación de la naturaleza de la comunicación en las organizaciones desde la perspectiva de las tres principales escuelas de conducta organizativa.

Comparación de la naturaleza de la comunicación en las organizaciones en las tres escuelas de conducta organizativa			
	Escuela Clásica	Escuela de Relaciones Humanas	Escuela Sistémica
Importación de la Comunicación	Relativamente poco importante, y bastante restringida	Relativamente importante, pero principalmente	Muy importante; la comunicación está considerada como

	a la comunicación descendente de los directivos.	limitada a la comunicación entre iguales; alguna atención a la comunicación de necesidades de los trabajadores a la dirección.	el cemento que mantiene unidas las unidades en una organización.
Propósito de la comunicación	Para retransmitir órdenes e información sobre tareas laborales y para lograr obediencia y coordinación para llevar a cabo dicho trabajo.	Para satisfacer necesidades de los trabajadores, para conseguir interacción lateral entre iguales en grupos de trabajo, y para facilitar la participación de los miembros en la toma de decisiones organizacionales. Un alto grado de Orientación receptora en comunicación por parte de la dirección.	Para controlar y coordinar, y para dar información a los que toman decisiones; y para ajustar la organización a los cambios en su entorno.
Dirección de flujos de la comunicación	Hacia abajo (vertical), de la dirección a los trabajadores, para persuadirlos o	Horizontal entre iguales que pertenecen a grupos de trabajo informales;	En todas las direcciones del sistema, incluyendo hacia abajo y arriba a

	convencerlos para seguir las instrucciones.	verticales entre los trabajadores y la dirección para valorar las necesidades de los trabajadores, y para hacer posible la participación en la toma de decisiones.	través de los niveles jerárquicos, y a través de los límites de la organización con el entorno.
Principales problemas de comunicación	Rupturas, en comunicación debida a saltos de nivel jerárquico y una extensión de control demasiado amplia.	Rumores, que son comunicados de manera informal; una estructura de comunicación formal parcialmente inefectiva que es de ese modo suplida por comunicación informal.	Sobrecarga, distorsión y omisión; irresponsabilidad hacia el feedback negativo.

Cuadro N° 1. Naturaleza de la comunicación en las organizaciones en las tres escuelas de conducta organizativa, en Lucas Marín: 1997

La evolución ha supuesto un cambio de enfoque y de técnicas que desplaza el epicentro de las acciones puramente del negocio o de la rentabilidad inmediata hacia la inversión en intangibles y una rentabilidad diluida que no sólo llega a través del producto; se pasa de enfocar las actuaciones a favor del producto a hacerlo a favor de la marca; se combinan las planificaciones puntuales con las estrategias a largo plazo; se empieza a dirigir la comunicación al individuo no solo al cliente con lo que el marketing cede espacio a la comunicación estratégica integral, a la comunicación organizacional.

Joan Costa explica esta transformación como un cambio de mentalidad y de sustitución del anuncio publicitario por el programa de comunicación como pieza clave:

“Si la herramienta hegemónica de las ventas y la difusión ha sido la publicidad, el instrumento plural de la era telemática es la comunicación. Si el sistema publicitario se basa en el anuncio como unidad de información – persuasión, y se articula los anuncios en campañas que son acciones puntuales y agresivas conforme a la etimología militar, la mentalidad comunicación por su parte establece programas, es decir, planifica y controla acciones estrategias y modos de implementación a lo largo del tiempo, cuyas unidades son mensajes y actos, ligados los unos a los otros en una sucesión de interdependencia y de continuidad”

TRANSFORMACIONES EN LAS TENDENCIAS EN COMUNICACIÓN. BASADO EN COSTA

Las Nuevas Mutaciones del Pasado Reciente		POST - INDUSTRIAL	TELEMÁTICA
Tendencias Económicas	1	La herencia del industrialismo es la concepción taylorista de la organización del trabajo.	El post – industrialismo es la concepción generalista de la organización de las relaciones y de la globalidad.
	2	El industrialismo fomentó la cultura técnica y convirtió a las empresas en un mosaico de especialistas en compartimientos estancos.	Preconiza la cultura como un sistema de vasos comunicantes y un instrumento de cohesión orientada de los recursos humanos.
	3	El industrialismo tiene su razón de ser en la producción, los productos y bienes para el consumo.	La telemática es era de las estrategias y los servicios bienes intangibles. De la calidad como valor esencial.
Tendencias en Comunicación	1	Los productos son cada vez más productos de marketing y menos de la industria.	Se redescubre la cultura y sitúa el management en su lugar simétrico del marketing.
	2	Para el marketing, el mundo es un mercado y éste se divide en dos grandes segmentos: los consumidores efectivos y los potenciales.	Para la mentalidad comunicación el mundo es un campo social donde cada segmento es tipológicamente una audiencia por relación con la empresa.
	3	La herramienta hegemónica del industrialismo avanzado es la publicidad, basada en técnicas y en la difusión más mediática.	Las herramientas de la era telemática es la comunicación que recubre y coordina todas las disciplinas de acción y de relación.

	4	El sistema publicitario se basa en el anuncio y su articulación en campañas que son acciones puntuales y agresivas – como corresponde a su etimología militar.	La comunicación corporativa es integradora de acciones estratégicas diseñadas para el corto, mediano y largo plazo, y son acciones de efecto duradero.
	5	En el modelo industrial, la función de la campaña publicitaria es la venta de productos.	El supra – objetivo es la imagen empresa, valor basado en la calidad generalizada.

Cuadro N° 2 Transformaciones en las tendencias en comunicación. Basadas en Costa

Lucas Marín explica de forma sencilla la Comunicación Organizacional “es el proceso por el que los miembros juntan la información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren en ella”. Juntan e intercambian la información de modo que no solo facilita el funcionamiento de las organizaciones, sino que permite conocer y transmitir las pautas de conducta y los valores que la motivan.

Ese intercambio de información es para Andrade la forma de entender la Comunicación Organizacional como un proceso social, pero también se podría comprenderla como una disciplina o como un conjunto de técnicas y actividades.

COMO PROCESO SOCIAL: “La Comunicación Organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y sus diferentes públicos externos”

COMO DISCIPLINA: “Es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio.

COMO CONJUNTO DE TÉCNICAS Y ACTIVIDADES: “Los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirve para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y su entorno”.

ESCUELAS DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL.

PRINCIPALES ESCUELAS DE CONDUCTA ORGANIZACIONAL			
	1. Escuela Clásica	2. Escuela de Relaciones Humanas	3. Escuela Sistemática
1. Principios básicos y asunción de la conducta Humana	Una visión mecanicista de la conducta: el hombre está económicamente motivado, y responderá con máximo cumplimiento si las recompensas materiales están fielmente relacionadas con los esfuerzos del trabajo. Favorece la ingeniería humana del esfuerzo y tiempo del trabajador para alcanzar la máxima producción, eficiencia y beneficio para directivos o dueños.	Una visión social del hombre: los grupos informales afectan a las tasas de producción; la atención a las necesidades de los trabajadores y la satisfacción en el trabajo pueden motivar un cumplimiento mayor; participación del trabajador en la toma de decisiones; comprensión de que los objetivos del individuo puedan diferir de los objetivos de la organización; trabajadores motivados por necesidades sociales y por sus relaciones entre iguales.	La organización es un sistema abierto en continua interacción con su entorno; el sistema y sus entonos se co-determinan mutuamente. El sistema debe ser analizado como un todo para ser entendido de manera apropiada. La organización está compuesta por subsistemas que son independientes; los individuos son los trajinistas de la organización.
2. Principales métodos de	Observación (incluyendo estudios de tiempo y	Entrevista de control y cuestionarios; observación;	Análisis de Red de datos sociométricos

investigación utilizados	movimiento); participación; algunos controles.	participación; mantenimiento de un diario; análisis sociométricos de liderazgo y modelos de comunicación.	procedentes de las entrevistas de control y los cuestionarios; análisis de sistemas; simulación por ordenador.
3. Principales tipos de organizaciones estudiadas	Firmas industriales y servicios públicos.	Plantas de Manufacturas (especialmente cadenas de producción), incluyendo algunas de los EE.UU.	Organizaciones industriales, militares y de gobierno, hospitales; instituciones educativas y mentales; prisiones.
4. Principios de Escuela	Pro-Dirección; “la dirección sabe más”	Pro-trabajadores; tienen simpatía hacia ellos. Intentos para ayudar a los empleados y patronos para solucionar sus problemas por medio del entendimiento.	Pro-organización; la organización existe como una entidad que consiste en algo más que sus miembros actuales.
5. Visión de la comunicación organizacional	Énfasis en los canales de comunicación escritos, formales; mensajes impersonales referidos al trabajo iniciados por superiores y enviados siguiendo la cadena de mando. El rol de	Comunicación informal y también formal; énfasis en los canales interpersonales, especialmente entre iguales. El rumor existe.	La comunicación es crucial, porque sostiene la organización e interrelaciona los subsistemas. La comunicación entre el límite de la organización con su entorno es también

	comunicación no se considera especialmente importante.		importante.
6. Fundadores o figuras principales	Frederick W. Taylor, Henry Fayol y Max Weber	Chester I. Barnard, Elton Mayo	Frederick W. Tylor, Henry Fayol y Max Weber.

Cuadro N° 3. Principales escuelas de conducta organizacional, en Lucas Marín: 1997, 61.

Fijar un único corpus referencial en torno a la comunicación organizacional es todavía una tarea pendiente, pero si se puede aclarar tres equívocos usuales en la comunicación organizacional.

1... se confunde con comunicación corporativa; Seguramente por hacer sinónimos organización y corporación. La comunicación corporativa se refiere a las actuaciones de difusión externa y es una parte de la comunicación organizacional.

2... se confunde con la comunicación mediada, porque una parte visible de la comunicación organizacional son las relaciones informativas, a las que algunas organizaciones (principalmente del área de gestión pública) dedican exclusivamente y equivocadamente todos los esfuerzos de su Departamento de Comunicación.

3... se confunde con comunicación organizacional. LA comunicación va más allá que la transmisión de datos y hay que entenderla en un sentido amplio porque engloba todas las actuaciones en las que participa la organización.

2.1.2. EL DÓLAR DE LA COMUNICACIÓN

En la organización debe existir una correcta planificación de la comunicación, para poder recordarlo con facilidad lo denominaremos como el **dólar** de la Comunicación Organizacional el mismo que estará conformado por cinco puntos básicos de cualquier actuación de Comunicación Estratégica, global o sectorial:

1. Diagnóstico

Necesitamos un conocimiento del entorno, del contexto, de la organización que nos permita analizar con realismo dónde y cómo estamos.

2. Objetivos

Debemos fijar que pretendemos lograr con la acción de comunicación. Es la orientación de todas las actuaciones futuras así que conviene ser exactos. Si orientamos el camino al norte pero pretendemos ir al sur,

podemos ser perfectos en la ejecución pero no llegaremos nunca y agotaremos los recursos.

3. Logística

Previsión de todo lo que necesitaremos. Tangible (material, infraestructura...) e intangibles (apoyo,...).

4. Actuaciones

Las Estrategias de Comunicación incluye el diseño detallado de las técnicas y las acciones a utilizar.

5. Revisión

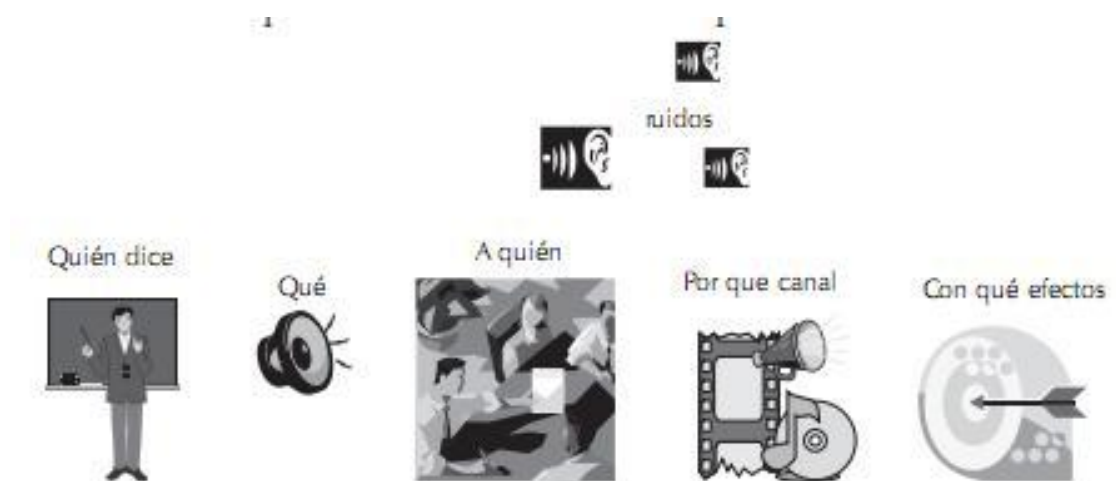
Verificar que lo planificado fue efectivo. Renovar lo que no funciona y cubrir las carencias que se detecten antes de una nueva actuación.

2.1.3. LOS MODELOS Y FLUJOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Entre los modelos más usuales de comunicación tenemos:

- **Comunicación lineal:**

Se ajusta al esquema clásico y se puede referenciar en el paradigma de Laswell: Quién dice Qué a Quién por qué Canal con qué efectos. O en el Shanon y Weaver, que incorporaron las influencias externas sobre el mensaje transmitido a modo de ruidos en la transmisión que dificulten o alteren la recepción.



El contenido solo realiza viaje de ida. Se trabaja pensando en la difusión del mensaje, su codificación y en darlo a conocer pero no espera una retroalimentación (aunque puede producirse).

Se puede distinguir dos usos diferentes del modelo en función de la intencionalidad del proceso, sea proporcionar el mensaje o buscar un efecto.

MENSAJE: Prioriza el conocimiento. Potencia el Que y selecciona el Canal. Se planifica centrándose en el mensaje y en su difusión masiva.

EFFECTO: Busca una compensación. Modela el mensaje para un efecto concreto y elige para ellos los canales idóneos. Segmenta de antemano los públicos.

- **Comunicación Circular:**

Hay interacción entre emisor y receptor: El proceso de comunicación no finaliza con la recepción sino que esta provoca un nuevo mensaje de respuesta. El viaje del contenido es de ida y vuelta (una conversación, por ejemplo, frente a un discurso como modelo lineal).

La comunicación tiene múltiples emisores que replican o aumentan los canales por el que fluyen los mensajes. Se distinguen los siguientes modelos básicos²



Gráfico 2. Modos de Comunicar. Basado en Pepper: 2005

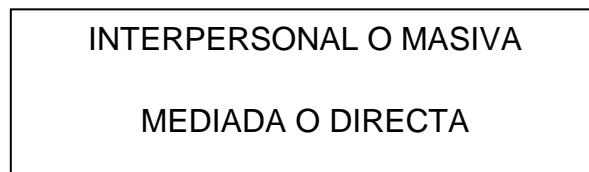
² Tomados a partir de las aportaciones de PEPPER, G.L. (1995). Communicating in organizations. Nueva York: Mac Graw- Hill.

Considerando los modelos lineal y circular, se puede identificar los modos de organizar la comunicación, vinculándolos con los estilos de mando y el tipo de relaciones que imperan en la organización.

Modelo de Liderazgo	Comunicación
Autoritario	Unidireccional descendente
Paternalista	Descendente y ascendente
Individualista	Caótica
Consultivo	Ascendente y descendente
Participativo	Sobre todo ascendente

Cuadro N° 4. Fragmento de Lucas Marín (1997, 158)

La comunicación organizacional interna y externa también puede ser un acto directo o con intermediarios.



- **Comunicación Organizacional Directa**

Sin intermediación ninguna. Acostumbrada a identificarse con la interpersonal pero en su aceptación más amplia podremos considerar que son todas las comunicaciones que el emisor realiza sin que el proceso medie otro actor.

- **Comunicación Organizacional Mediada**

Mediante los soportes de comunicación de la organización, con la participación de alguien que elabora la información y que actúa de intermediario entre el emisor real y el destinatario del mensaje.

- **Comunicación Organizacional Interpersonal**

Basada en la relación directa entre personas. Puede ser directa (una conversación) o mediada (una llamada de teléfono o una carta).

- **Comunicación Organizacional Masiva**

Dirigida en simultaneo a un elevado número de destinatarios. Puede ser directa (una conferencia) o mediada (una noticia o un anuncio publicitario en un periódico)

2.1.4. EL DIRECTOR DE COMUNICACIÓN³

El director de comunicación es el responsable de diseñar y ejecutar las estrategias de comunicación. Él planifica, gestiona, analiza las oportunidades de negocio de la organización comercial. Es un estratega que tiene bajo su responsabilidad las áreas de comunicación: marketing, publicidad, información...; interna y externa; con clientes, socios, empleados, mecenas, proveedores, autoridades,...

El dircom diseña y dirige la ejecución de los planes en todos los ámbitos y el jefe de prensa diseña y ejecuta las acciones de relaciones informativas; es decir, las acciones de comunicación a través de los medios de comunicación. Hay que tener en cuenta que el dircom es el responsable del gabinete o departamento de comunicación de una institución o empresa y sobre él recae la tarea del diseño y gestión de la política de comunicación de la misma. En este sentido hay que fijar una serie de principios básicos que deben marcar el funcionamiento de esa instancia:

- Tanto en los gabinetes unipersonales como en los grandes departamentos su responsable dependerá directamente del máximo responsable de la institución y tendrá voz y voto en las decisiones que afecten a su área de competencia. En las grandes organizaciones el responsable de comunicación formará parte de los órganos decisorios y ejecutivos de la misma con el rango de director de comunicación.
- El responsable de comunicación será, preferiblemente, un periodista con amplia experiencia en todos los ámbitos de la comunicación y, en especial, en relación con los medios de comunicación.

³ Según puede leerse textualmente en www.dircom.org

- Cuando dicho responsable sea una única persona deberá contar con la colaboración de otros departamentos de la propia entidad; así como de aquellas instancias externas que, eventualmente, se consideren precisas para completarsu esfera de actuación.
- En las grandes organizaciones el organigrama habrá de adaptarse a sus características e idiosincrasia (por ejemplo, no es lo mismo un ministerio que una empresa privada).
- Deberá imbuirse en todos los integrantes de la institución que la comunicación no es un ámbito restringido, sino que afecta a todos los miembros de la misma.
- Laeficacia de un departamento de comunicación exige autonomía frente a otros departamentos, como Personal y Recursos Humanos, con los que debe delimitar claramente sus esferas de competencia.
- No es conveniente la separación entre las áreas de comunicación interna y externa, que habrán de actuar de manera coordinada.
- Tampoco el departamento de comunicación es un ente aislado, pues entre sus misiones podrá estar la de prestar apoyo a otras áreas, sobre todo en situaciones nodeseadas o de crisis.
- Si las dimensiones (y el presupuesto) de la institución lo permiten, el organigrama del departamento de comunicación podrá alcanzar una mayor complejidad. Así, bajo la dirección y coordinación de un director de comunicación se establecerán dos amplias áreas: Comunicación interna y externa, con sus respectivos responsables.
- Dada la complejidad del mundo de la comunicación, será preciso disponer (en plantilla o en régimen de colaboración) de especialistas en diferentes áreas: periodistas expertos en medios escritos y audiovisuales, expertos en relaciones públicas, sociólogos, psicólogos expertos en marketing y publicidad, en informática, etc. Por ejemplo, el responsable de comunicación interna debería ser alguien con experiencia en relaciones humanas.

- Si las posibilidades lo permiten, dentro de las dos grandes áreas se incluirían diferentes secciones, según sus funciones específicas. De esta forma, en la de comunicación externa se englobarían la de relaciones públicas e informativas, la de edición de publicaciones, la de relaciones con los diferentes ámbitos sociales y la encargada de publicidad y marketing. En la de comunicación interna contemplaríamos la formación de portavoces, el departamento de documentación y análisis, la encargada de la edición de boletines internos (podría ser la misma que la de la otra área), la de relaciones internas, etc.

2.1.5. CÓDIGO DE CONDUCTA

El código de conducta se basa en los siguientes principios:

- Se asienta en los principios de libertad de expresión e información y en el derecho de réplica (amparados en la Constitución española).
- Asume y reconoce el derecho de los ciudadanos a estar informados de cuantos asuntos pudiera afectarles, directa o indirectamente, en el presente o en el futuro.
- Está dirigido a proporcionar la información adecuada que afecta al entorno de la compañía o institución para la que trabaja y a atender las demandas externas que no vayan en contra de los legítimos intereses de aquellas.
- Es un medio para generar conocimiento, obtener la confianza de los destinatarios a través de una información veraz y contrastable, para que las organizaciones sean responsables de sus acciones y consecuentes con el alcance e impacto que puedan producir en la sociedad.
- Está al servicio de las personas, como consumidores, usuarios, empleados, ciudadanos..., y de las organizaciones, para favorecer el entendimiento entre las partes y constituye un medio de creación, desarrollo y promoción de opiniones.
- Deberá realizarse con honestidad, integridad y transparencia.

- Deberá respetar la diversidad cultural, los valores sociales vigentes y las diferentes creencias religiosas.
- Deberá realizarse con responsabilidad y eficacia, sin que el trabajo ofrecido o el mensaje emitido pueda crear expectativas o garantizar resultados inalcanzables para la organización o, en su caso, para el cliente.
- Deberá desempeñarse con independencia, respetando la crítica responsable, ofreciendo datos y argumentos para el convencimiento, evitando la descalificación, la falacia y el conflicto de intereses siempre de acuerdo con la legislación vigente.
- Requiere el conocimiento de los valores sociales vigentes, de las técnicas más adecuadas y de las tecnologías más eficaces, en cada momento, para el cumplimiento de los fines de cada empresa, proyecto, organización o cliente.
- Debe responder siempre al origen de la información, identificando contrastando las fuentes responsables y los fines con los que se genera el mensaje.

2.2. IMAGEN E IDENTIDAD CORPORATIVA

La **imagen** acostumbra a ser el conjunto de señales que la organización envía a la sociedad como elementos que la identifican y se concentra, preferentemente, en el logotipo (o en el imagotipo, como veremos): símbolo, color, tipografía que usamos para comunicarnos.

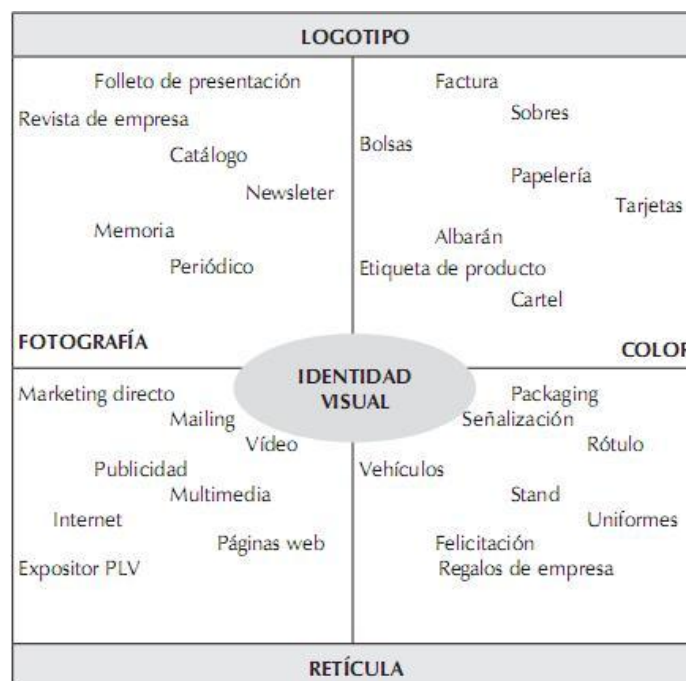
La **identidad** es la suma de todos los actos de comunicación personal o colectiva, mediada o directa; gratuita o pagada; soportes y contenidos; vertical o horizontal; en papel y en la web; escrita o hablada...

La **identidad** es la cultura de la organización proyectada a la sociedad.

Es su esencia. Mantener que imagen es lo mismo que identidad es como pretender equiparar producto y marca. El producto se destruye cada vez que se consume pero la imagen de ese producto permanece en la memoria y se

convierte en el referente que permite la reiteración del proceso de consumo, que se inicia con la venta del producto.

Esta constatación es el punto de partida para que se admita la necesidad de abordar la comunicación como elemento clave en la creación y difusión de imagen, y la necesidad de trabajar con imagen y de invertir en imagen: “Y de este modo la imagen mental colectiva de una marca, un producto, una empresa, que es una emanación psicológica de éstos, se convierte paradójicamente en su propio instrumento estratégico de acción” (Costa: 1992, 133)



Cuadro N°5 Elementos de la identidad visual. Fuente; Alonso, R. (1999), en Reinares & Calvo: 1999, 261

2.3. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

2.3.1 CONCEPTO DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Por definición etimológica (del latín *strategia*, y del griego *στρατηγία*), el término deriva a la actividad del ejército y se define como el “arte de dirigir las operaciones militares”. La Real Academia Española da una

segunda acepción: “traza para dirigir un asunto” y ofrece la variante aplicable en las ciencias al considerar que también se refiere a “un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”.

Las definiciones de estrategia en los libros de comunicación son variadas.

Saló (2005: 45) da un repertorio que puede sintetizarse en qué estrategia es todo lo que planificamos para conseguir algo. “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”.

Hablar de estrategia en comunicación equivale hablar de planificación y supone reconocer que hay un diseño pautado de las actuaciones y de los mensajes para lograr una meta concreta. Esa planificación es la estrategia que se desarrolla a través de las acciones que se van ejecutando.

Cuando, por ejemplo, se decide que se quiere dar máxima difusión a un evento de la organización, de forma planificada o no se empieza a aplicar una estrategia porque se van valorando los pasos a dar y se va eligiendo entre las opciones que se presenten cual se considera que es la más adecuada para los intereses de la organización, en este caso para lograr la máxima difusión de evento.

De un modo general, podemos considerar que la estrategia incluye las decisiones que justifican las acciones públicas y no públicas, las que la organización reconoce y las que no admite el público está realizando, que se llevan a cabo para conseguir un fin previamente fijado.

La suma de estrategias define la política de comunicación de la organización que es algo así como la estrategia referencial de la que emanan ya la que se ajustan todas las acciones en comunicación.

Estrategia de comunicación o estrategia de imagen. La diferencia es una cuestión de jerarquías. Para poder actuar sobre la imagen que tienen los públicos se hace necesario desarrollar una adecuada Estrategia de Identidad de la organización que permita establecer los parámetros básicos de actuación y comunicación de la organización.

(...) La Estrategia de Identidad Corporativa es un proceso metódico y constante de planificación de dicha identidad y de la comunicación de la misma” (Capriotti, 2004: 65)

La estrategia es el proceso de ideación del plan de comunicación de la organización como referencia central. Dentro de este plan general se identifican nuevas estrategias que se corresponden con los diseños de las acciones cotidianas de comunicación que lo desarrollan. El Plan es la previsión de las técnicas y las herramientas que debemos utilizar en cada situación.⁴

2.3.2. DECÁLOGO PARA ELABORAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN

El decálogo para elaborar un plan de comunicación que permita la transmisión de mensajes informativos está constituido por los siguientes pasos:

1. Conocimiento del entorno de la organización
2. Revisión de los activos de comunicación en la organización
3. Fijación del objetivo principal y de los objetivos secundarios

⁴ Partiendo de las aportaciones de Saló. TÉCNICAS: Marketing, Publicidad, RRPP e institucionales, Protocolo y organización de eventos, Esponsorización y mecenazgo, Relaciones con los medios, Imagen corporativa. HERRAMIENTAS: Boletines, Buzón de sugerencias, Carteleras, Conferencias, Contactos individuales, Correo electrónico, Cursos, Desayunos de trabajo, Dossier informativo, Encuestas y cuestionarios, Entrevistas individuales, Folletos, Grupos de trabajo, Informes, Intranet, Libro de acogida, Manuales de procedimientos, Memoria anual, Notas informativas, Portal del empleado, Presentaciones, Proyecto de empresa, Regiones generales, Reuniones con los compañeros, Reuniones en cascada, Revista de empresa, Tablón de anuncios.

4. Diseño de la estrategia para conseguirlo
5. Definición de acciones y herramientas de comunicación
6. Implementación de las actuaciones previstas
7. Revisión de la respuesta de agentes externos para adecuar las actuaciones programadas
8. Resumen de resultados
9. Revisión de la efectividad de la estrategia y del plan, y
10. Estimación de los beneficios económicos de la actuación

2.3.2.1. CONOCIMIENTO DEL ENTORNO Y DE LA ORGANIZACIÓN

Hay que evaluar la situación general de la organización y su ubicación en el contexto social en el momento de diseñar el plan. Y hacerla previsión de cómo evolucionarán el sector en el que se enmarque la actividad de la organización y la propia organización en el periodo de vigencia del plan que pensamos elaborar. Los indicadores sociales y económicos externos nos darán el contexto. Las cifras internas (balances, objetivos, previsiones de ingresos, necesidades,...) nos ubicarán sobre el estado de la organización. Ambos condicionarán la implementación del plan, por lo que es indispensable conocerlos a fondo antes de proyectar las líneas de trabajo en comunicación externa o interna.

2.3.2.2. REVISIÓN DE LOS ACTIVOS DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Las auditorias de comunicación son esenciales como punto de partida. Lo ideal sería una auditoria en comunicación bien planificada con estudios o datos sobre el entorno económico, tecnológico, socio-demográfico, político, internacional y ecológico que completen el análisis al que me refería en el apartado anterior y que ese análisis continuase con información detallada de tendencias en comunicación e imagen corporativa, plan de medios, mensajes de la competencia,

identificación de los periodos de mayor intensidad comunicacional, medios y recursos de la organización para comunicarse, frecuencia de las comunicaciones, análisis de las políticas de comunicación propias y de las representativas en el sector. No todas las organizaciones están en condiciones de un estudio tan exhaustivo pero al menos es imprescindible evaluar y conocer antes de diseñar los objetivos del plan cuales son los recursos de comunicación de que dispone la organización y el uso que hace de ellos: personal, medios propios, canales de relación con los públicos externos e internos.

2.3.2.3. FIJACIÓN DEL OBJETIVO PRINCIPAL Y DE LOS OBJETIVOS SECUNDARIOS

Una vez que conocemos el entorno y antes de comenzar a caminar es preciso decidir claramente hacia dónde queremos ir y cuáles serán las etapas a desarrollar. Es decir, hay que definir el objetivo general del plan y los objetivos parciales en comunicación. Todas las decisiones son importantes pero fijar adecuadamente los objetivos es fundamental porque todas las estrategias y las acciones que se realicen para desarrollarlas se van a diseñar en función de ese objetivo.

El Plan general debe diseñarse para que satisfaga las expectativas en comunicación definidas por la organización. La organización fija hacia donde quiere orientar su política de comunicación (darse a conocer en la sociedad, mejorar el clima laboral interno, promover una acción o producto, definir su imagen,...) El Plan traza cómo hacer para lograrlo y ha de incluir los objetivos, los plazos, las acciones y los recursos necesarios para conseguirlo definiendo las dinámicas y la política de comunicación de la organización.

2.3.2.4. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA PARA CONSEGUIRLO

Cada objetivo precisa de una estrategia a través de la que se definan los públicos a los que se dirige y las técnicas para conseguir los objetivos marcados. También es el momento de identificar si el Plan general necesita de planes parciales para desarrollarse, con lo que habría que marcar objetivos, públicos y técnicas de cada uno de ellos, y también desarrollar cada uno de ellos aplicando los pasos que restan de este decálogo.

2.3.2.5. DEFINICIÓN DE ACCIONES Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

Define la forma de llevar a cabo la estrategia a través de acciones y las herramientas específicas que se utilizarán en función de las técnicas elegidas. También entra en el detalle de los canales que se usan, los mensajes a difundir, la forma de comunicar esos mensajes, los plazos y la frecuencia de uso de las actuaciones comunicativas...

Es el momento de concretar qué se dice, quién, cuándo ya quién lo dice; de fijar los equipos de trabajo y las áreas de acción y responsabilidad de cada miembro; de marcar los recursos que serán necesarios para ser operativos; de concretar los calendarios (pensando en que el plan incluya variaciones con sus respectivos planes) y de ajustar el presupuesto.

2.3.2.6. IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACTUACIONES PREVISTAS

Es la fase en la que el Plan se hace operativo, en la que se ejecutan las acciones. En función de lo que tengamos programado, es el momento de convocar la rueda de prensa, o de elaborar y enviar el comunicado, o de remitir la carta, o de activar la encuesta en la Web, o usar el boletín interno... simultáneamente o en una secuencia temporal predeterminada.

2.3.2.7. REVISIÓN DE LA RESPUESTA DE AGENTES EXTERNOS PARA ADECUAR LAS ACTUACIONES PROGRAMADAS

La implementación del plan se identifica con una actitud pro-activa de la organización que, por definición, lleva implícita un seguimiento del flujo del mensaje y una actitud re-activa latente por si ese flujo se desvía de los objetivos o el mensaje se desvirtúa. No basta con programar y hacer lo que se ha programado. Es necesario mantenerla alerta para comprobar que las acciones se orientan hacia el logro del objetivo y, de no ser así, poner en marcha las medidas correctoras que hubiéramos previsto.

2.3.2.8. RESUMEN DE LOS RESULTADOS

El dossier o resumen de resultados recoge todo el material utilizado y el que se hubiera generado a partir de él, sobre todo en actuaciones hacia públicos externos a través de los medios de comunicación. Según los recursos de la organización podemos optar por un seguimiento propio o por contratar los servicio de las empresas especializadas que nos ofertan un seguimiento y una copia de nuestro impacto en medios escritos, on line y audiovisuales.

Es obvio que se trata de un paso importante. No basta con hacer y difundir sino que es necesario conocer que se ha difundido de nosotros y cuál es la acogida dispensada a nuestra iniciativa. Ese resumen es, también, la base imprescindible para los dos últimos puntos de este decálogo de acciones.

2.3.2.9. REVISIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LA ESTRATEGIA Y DEL PLAN

Es el momento del análisis honesto. El resumen de resultados nos permitirá felicitarnos por los aciertos pero también, y es lo más importante, nos ha de servir para identificar lo que no ha funcionado como esperábamos y por qué. Los balances de efectividad sin esta segunda parte carecen de validez real porque solo abren la puerta a

que en el futuro se cometan los mismos errores. La revisión ha de ser del objetivo, la estrategia, las acciones, las herramientas, los recursos,... Todo. Lo que ha funcionado bien se toma como referencia. De lo que no ha funcionado como esperábamos seguro que somos capaces de identificar una alternativa que hubiera sido más eficaz, que también se anota como referencia para otras actuaciones de forma que podamos optimizar el Plan progresivamente.

2.3.2.10. ESTIMACIÓN DE BENEFICIOS ECONÓMICOS DE LA ACTUACIÓN

La comunicación es un intangible básico en la creación de la imagen y de la reputación, influye en el clima laboral y ayuda a conocer o a estimular la demanda de una idea, de un producto o de un servicio. La efectividad de la comunicación no siempre es inmediata ni produce un beneficio directo. Los cambios sociales y económicos han propiciado que el departamento de comunicación dejase de ser el primero que se cerraba en momento de crisis económica a ser de los últimos. Como los músicos del Titanic. Ocurre así por la tendencia a un mundo globalizado donde la cotización de muchas empresas depende de su imagen y porque las organizaciones han comprendido que en esos momentos difíciles su imagen necesita de los expertos en comunicación para sostenerse. Por eso es importante reforzar tras cada actuación la idea de la eficacia de las acciones en comunicación y cerrar el balance del plan con el apartado de beneficios de la estrategia implementada. Incluso, si el plan incluye medios externos y acciones de publicity, con la estimación del coste que hubiera supuesto para la organización la compra de tiempos y espacios que los medios han dedicado a nuestra iniciativa. Será beneficioso para la evaluación del plan pero, y creo que es aún más importante, ayudará a crear cultura de comunicación en la organización.

2.4. COMUNICACIÓN INTERNA

2.4.1. CONCEPTO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Comunicar internamente es comunicar puertas adentro, en todas las direcciones y a todos los integrantes de la organización. No quiere esto decir que sea un flujo único de información, ni que todos los miembros compartan los mismos mensajes. Quiere decir que la comunicación es una acción transversal y multidireccional, que puede tener como destinatarios o como emisores a cualquiera de los miembros de la organización.

Muchas organizaciones centran la actividad de comunicación en su Departamento de Comunicación en las relaciones externas: con proveedores, autoridades, protectores o mecenas, medios de comunicación,... y dejan la comunicación interna en manos de otros departamentos, muchas veces en el de recursos humanos. Es el mismo error que se comete cuando se dejan los contenidos de la web de la organización en manos de los programadores informáticos. El soporte domina al contenido.

Por eso incidimos en que es un departamento multidireccional (se encarga de los avisos de la dirección al personal y de las notas que el personal deja en el buzón de sugerencias, por ejemplo) y de acción transversal (un despido lo decide el Jefe de Recursos Humanos pero el responsable de comunicación puede encontrar la mejor forma de comunicarlo a los afectados y al resto de la plantilla de modo que tenga el menor impacto negativo posible sobre la imagen de la organización, aunque quien lo transmite verbalmente o por escrito sea el Departamento de Personal).

En las organizaciones de estructura compleja a veces es difícil diferenciar nítidamente los públicos internos y externos. Pensemos, por ejemplo, en un colegio. ¿Dónde situamos a los alumnos? ¿Son los usuarios o destinatarios externos de un servicio o son público interno igual que el profesorado? Por eso, es importante considerar a la comunicación interna como: **la comunicación que se realiza entre los miembros de la organización.**

2.4.2. CATEGORÍAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Si la estructura y el funcionamiento de las organizaciones es compleja la comunicación interna no puede ser un único acto sino que necesita de categorías propias para definirse. Entre las principales categorías tenemos:

- Según el rango jerárquico de sus participantes
 - ✓ Horizontal
 - ✓ Vertical
 - ✓ Mixta
- Según quien tome la iniciativa de comunicarse
 - ✓ Ascendente
 - ✓ Descendente
- Según el soporte del discurso
 - ✓ Verbal
 - ✓ No verbal
 - ✓ Audiovisual
 - ✓ Escrita
 - ✓ Multimedia
- Según la intencionalidad de lo comunicado
 - ✓ Formal
 - ✓ Informal
- Según el tipo de mensajes
 - ✓ Informativo
 - ✓ Normativo
 - ✓ Motivacional
 - ✓ De pertenencia

Se estable diferencias entre algunas de ellas:

- **Horizontal**

Es la comunicación que se da entre iguales, entre departamentos o áreas de la organización que ocupan el mismo rango jerárquico en el organigrama.

- **Vertical**
Es la comunicación entre departamentos con diferente jerarquía: las de la dirección con sus empleados, por ejemplo.
- **Mixta**
Es aquella en la que la comunicación se da a la vez entre secciones o personas con igual o diferente jerarquía en la organización. Algunos autores han considerado que es más correcto denominarla comunicación oblicua o diagonal.
- **Ascendente**
Es la que emana de los subordinados hacia los jefes. Incluye el retorno (feedback) a las comunicaciones de la dirección a los empleados.
- **Descendente**
Es la que va del presidente a los responsables de área, o del jefe al obrero: es decir, el emisor ocupa un puesto jerárquico en el organigrama de la organización con mayor responsabilidad que el destinatario de la comunicación
- **Formal**
La que se canaliza 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.
- **Informal**
Se ajusta a la comunicación interpersonal o intergrupala pero de forma esporádica (intencionadamente o no) al margen de los cauces habituales. No hay constancia y el autor o emisor ni se identifica ni se responsabiliza ante la organización de lo comunicado. Su forma más habitual es el rumor.
- **Informativa**
Busca que los miembros de la organización sepan lo que está ocurriendo en ella. Y que 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 hacer públicas (buenas o malas) se canalicen antes a través de los cauces internos.

- **Normativa**

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.

Es preciso, pues, lograr que la comunicación interna desempeñe el papel que le corresponde: personalidad e identidad propias, en pie de igualdad con la comunicación externa.

2.4.3. PLAN INTERNO

La comunicación interna se enmarca en las acciones generales de comunicación de la organización y debe estar definida por los objetivos generales fijados y desarrollarse según la estrategia y el plan definido para conseguirlos. Andrade (2005:23-31) propone que hablemos de los que denomina el Modelo de las 5i para referirnos al proceso a seguir para diseñar e implementar correctamente la comunicación organizacional interna.

- **Investigación** al principio y al final del proceso. Antes de comenzar, para conocer cómo está la situación y al finalizar, para hacer balance de las acciones desarrolladas y el nivel de cumplimiento de los objetivos previstos. Se investiga cuando se busca “conocer la problemática existente en materia de comunicación y sus causas; definir las necesidades de información de la empresa hacia su personal; detectar las necesidades de información del

personal y su grado actual de satisfacción; evaluar la efectividad de los medios de comunicación y evaluar el resultado obtenido con los esfuerzos de mejora” Andrade (2005:25).

- **Identificación** de los colaboradores con la organización para reforzar la cultura de la empresa, generar orgullo de pertenencia y desarrollar elementos simbólicos que identifiquen a la organización Andrade (2005:26).
- **Información** se debe proporcionar siempre información confiable, relevante, suficiente y oportuna sobre el entorno; optimizar el uso de medios institucionales de comunicación a través de la red de comunicación de la empresa independientemente de que se trate de un flujo de comunicación de la dirección a las bases como que sea de los empleados a sus jefes Andrade (2005:27).
- **Integración** para mejorar el clima de comunicación, fomentar el trabajo en equipo o para que dominen las habilidades de intercomunicación personal tanto los colaboradores como los líderes Andrade (2005:28).
- **Imagen** para crear una percepción favorable de la organización y asegurar la coordinación de los mensajes enviados por los medios tradicionales y todos aquellos soportes que comunican sobre la imagen de la empresa Andrade (2005:29).

2.4.4. HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Entre las principales herramientas de control interno tenemos:

ACTAS DE REUNIÓN. Resumen del encuentro en el que, junto a los datos de la reunión (lugar, hora y participantes) se detallan los temas abordados y los acuerdos o resoluciones tomadas. Debe elaborarse lo más inmediatamente posible y remitir copia a todos los participantes para que hagan sus aportaciones o puntualizaciones. Sirven de referente para el seguimiento de la actividad de la organización.

BALANCE SOCIAL. Resumen de la proyección de la organización y de sus actuaciones. Es el balance que se hace llegar a los trabajadores actualizando la información sobre la organización: actividades, miembros, proyectos.

BLOGS. Su carácter personal puede incidir en una doble vertiente: aumentar el sentido de pertenencia y favorecer la imagen interna que se divulgue al exterior. También sirven para canalizar debates o controversias sobre asuntos o proyectos concretos.

BOLETÍN ELECTRÓNICO. Si es de comunicación interna refleja las noticias de la organización o las que le afectan directamente. La recomendación es que los miembros conozcan los asuntos que la organización promueve o que le afectan antes de que se hagan públicos.

Puede ser en forma de Newsletter (carta de noticias).

BUZONES DE SUGERENCIAS. Espacio de recogida de aportaciones de los miembros de la organización para mejorar el funcionamiento interno de ésta. Cede espacio al Buzón virtual por la mayor comodidad de comunicarse por mail. Puede convertirse en una caja de reclamaciones, pero es un buen punto de alerta de posibles conflictos o amenazas.

CARTAS. La relación epistolar clásica: comercial, institucional conforme a los protocolos administrativos o de cortesía social que debemos utilizar según el destinatario. También se puede dirigir a los miembros para comunicar una nueva acción, una incorporación notable, el resultado de las acciones desarrolladas.

CIRCULARES. Comunicación que se dirige a todos los miembros de una sección de la organización. En un modelo de comunicación formal, con órdenes o avisos de corte administrativo o de normativa interna. También son un claro ejemplo de comunicación descendente.

COMIDAS DE TRABAJO O DE CELEBRACIÓN. Se usa para aumentar la cohesión interna entre los miembros de la organización.

FOLLETO DE PRESENTACIÓN. También se usa en comunicación externa. Breve presentación de lo más significativo de la organización. Explicamos quien somos y como funcionamos y destacamos lo que nos hace singulares.

INTRANET. Red interna en soporte informático a la que solo acceden los miembros de la organización. Permite desarrollar virtualmente todas las acciones de comunicación interna tradicionales: foros, debates, charlas on-line en organizaciones con varias sedes, buzón de sugerencias o quejas, tablón de anuncios, boletín de noticias.

MANUAL DE ACOGIDA. Documento que presenta la organización, su historia, su estructura, su funcionamiento, sus valores, redes de relaciones con otras organizaciones. Se puede acompañar de una guía interna en la que se detallan las normas y servicios de los miembros de la organización.

PROGRAMA (O FOLLETO) DE PRESTIGIO. Es una publicación de corte institucional y con una finalidad promocional en la que se recogen los principales aspectos de la organización, de modo que suponga una plataforma de proyección positiva. Se usa en comunicación externa pero internamente la difusión del folleto de prestigio se utiliza para alimentar la estima de ser miembro de la organización ya que promueve sus mejores cualidades.

REUNIONES DE TRABAJO O INFORMATIVAS. Encuentros divulgativos o de planificación/revisión de proyectos.

REVISTA O PERIÓDICO DE EVENTOS SIGNIFICATIVOS. Publicaciones especiales durante los días de celebración de un evento excepcional promovido por la organización (un encuentro, un congreso)

REVISTA O PERIÓDICO INTERNO. Solo se acostumbra a existir en las grandes organizaciones. Refleja los asuntos propios de la organización y da voz y visibilidad a miembros de todos sus estamentos, no solo a la dirección. Las organizaciones medias o pequeñas acostumbran a usar la revista propia (si la tienen) como una herramienta de comunicación interna y externa.

SOPORTES PROMOCIONALES: Todo tipo de material promocional. En las grandes organizaciones se planifica pensando también en su público interno, sobre todo en las que disponen de actuaciones concretas dirigidos a ellos

(cursos de formación, reuniones sociales,...). Incluye: carteles, calendarios, tarjetas,...

TABLÓN DE ANUNCIOS. Tradicionalmente era un espacio en lugar visible donde se dejaban notas y avisos. En algunas organizaciones, el tablón es un imperativo legal donde se han de hacer públicas informaciones concretas que afectan, principalmente, a la organización del trabajo. En general, los tablonos han evolucionado y conviven con los paneles luminosos o, incluso, con canales internos de televisión en los que se transmite permanentemente información sobre la organización o sobre eventos que ésta promueve o en los que participa.

VIDEOS. El soporte audiovisual es un aliado en la promoción de la organización, de sus acciones, de sus productos. Su elaboración es costosa pero constituye un excelente material divulgativo.

VISITAS A LAS INSTALACIONES. Una forma de conocerla es acercarse a las instalaciones de la organización a la que pertenecemos. Todo comunica. Mostrar nuestra sede también refuerza el contacto y las acciones de pertenencia al grupo.

2.5. COMUNICACIÓN EXTERNA

La comunicación corporativa podemos entenderla como el conjunto de actos de comunicación hacia los públicos externos. Se pretende que estos actos:

- Proyecten la identidad de la organización.
- Logren que los públicos asocien a la organización los rasgos de identidad reales
- Consigan una valoración positiva de la organización en los destinatarios.

Por eso se puede afirmar que la comunicación corporativa se extiende en lo que la organización es o lo que se dice de ella a través de lo que ella misma emite o proyecta al exterior, lo que sus miembros dicen, y lo que aportan sobre ella los actores sociales con los que se relaciona.

La comunicación corporativa está, pues, directamente relacionada con la identidad, la imagen y la reputación externa de la organización.

- **Identidad**

Son los rasgos que define la organización y la hacen singular o la diferencian de las otras organizaciones.

- **Imagen**

Los rasgos que el público asocia y recuerda como representativos de la organización.

- **Reputación externa.**

La valoración que los públicos hacen de la organización.

La comunicación corporativa, pues, no solo son los mensajes que se transmiten a través de los medios de comunicación de masas o de los medios de la propia organización. Al exterior, la organización se proyecta en su presentación iconográfica y tipográfica pero también en los entornos en los que participa, o en el nivel de visibilidad social que adquieren sus actuaciones, o en los recursos o herramientas de promoción que emplea. La comunicación corporativa es, colectivamente, la sumatoria de todas las formas de expresión que se dan en una organización.

Lucas Marín concreta que la comunicación corporativa es comunicación organizacional en el ámbito externo:

“Entendemos por comunicación corporativa a la comunicación externa de la organización que tiene que ver con sus planteamientos globales, con lo que auténtica y realmente es la organización, sea visible o no. Esto nos lleva a hablar de la identidad corporativa, conjunto de facetas que nos define lo que es la corporación y es reconocido por los demás” (1997,212).

La comunicación corporativa en su sentido más amplio engloba a las técnicas de marketing, publicidad y relaciones públicas empleadas por la organización para relacionarse con su entorno exterior. Seguramente en buena medida el error conceptual esté provocado porque muchas veces se habla de comunicación corporativa cuando se quiere hablar de información corporativa: los mensajes sobre sí misma que ofrece la organización a través de soportes propios o ajenos.

EN SOPORTES PROPIOS: La página web, los folletos de prestigio, los dípticos promocionales... son escenarios en los que la organización difunde información sobre sí misma y sobre sus actividades. Es promotora y protagonista de los acontecimientos sobre los que informa y los difunde en sus propios soportes.

EN SOPORTES AJENOS: La difusión en soportes ajenos suele realizarse a través de técnicas de publicity, principalmente de las relaciones informativas. También es difusión de actos promovidos y protagonizados por la organización pero en su contacto con el público hay importantes y significativas diferencias. Se destaca algunas de ellas:

- Los medios ajenos llevan la información a un público masivo e indeterminado mientras que los medios propios, especialmente la web, necesitan de una actitud preactiva del público. En los ajenos hay más impacto que en los propios (especialmente la web) puede hablarse de una actitud más favorable porque es el receptor el que busca el mensaje.
- La organización propone pero es el medio quien realmente decide si traslada ese tema a su audiencia.
- La organización pierde el control sobre el contenido final que traslada a la audiencia, que si conserva en las informaciones que difunde a través de medios propios y en la publicidad.
- La información acumula sobre la credibilidad que el receptor tenga depositada en el medio a través del que la recibe. El nivel de confianza de la organización o de los medios de masas se transfiere al asunto del que se

informa. Mayoritariamente, la credibilidad es mayor en los medios, aunque todo depende del sector de actividad de la organización y de su reputación externa.

2.5.1. HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA

Las herramientas válidas para la comunicación externa son casi innumerables porque son todas aquellas que podemos identificar como propias del marketing, de la publicidad, de las relaciones públicas, del protocolo y de la venta. A modo de ejemplo, identificamos algunas:

- **Acciones y soportes promocionales** (packaging, concursos, cupones de descuento, muestras,...). Técnicas de promoción de ventas a través de mensajes que remiten a acciones con alguna opción de beneficio tras la compra.
- **Atención telefónica gratuita** como ejemplo de servicio de atención al cliente y forma de fidelización.
- **Bartering** (programa con intencionalidad informativa), product placement (producto incorporado a la trama de series televisas), productos emplazados (producto que aparecen en la producción audiovisual; si los consumen o manejan los actores es emplazamiento activo y si están en el decorado, emplazamiento pasivo), telepromociones (mensajes publicitarios comerciales en medio del programa),...
- **Boletines** a modo de soporte de comunicación periódica y breve a un público concreto (clientes usuarios)
- **Congresos** ferias, jornadas, exposiciones, seminarios. Actividades públicas de promoción colectiva a las que acude la organización o que ella misma promueve y difunde.
- **Esponsorización, patrocinio y mecenazgo**, como formas de promoción de la organización a través de su apoyo a alguna actividad o persona. Ese apoyo realmente busca la promoción de imagen de la organización colocada en lugares estratégicamente visible de la acción o la persona apoyada.

- **Licencia**, Objetos y productos a los que se incorpora la imagen de la organización: Es lo que muchas veces se confunde y se llama equivocadamente merchandising.
- **Merchandising**, Acciones en el punto de venta para aumentar la rentabilidad. Es la gestión profesional del punto de venta.
- **Notas y comunicados de Prensa**, Informaciones que se transmiten a la audiencia y a los medios de masas. Son asuntos relevantes para la organización a los que se presupone interés informativo para los medios de comunicación, que al incorporarlos al temario aumentan la credibilidad de la propuesta y multiplican el número de receptores.
- **Ruedas y conferencias de prensa**
Las ruedas se usan para asuntos de corte promocional y las conferencias para presentaciones informativas y divulgativas, aunque muchas veces en la práctica no se da esta diferenciación.
- **Visitas guiadas**
Las organizaciones se muestran (con un recorrido planificado) para aumentar la identificación con sus públicos y generar mejor reputación externa.
- **Web**
Es la ausencia de mediadores y convierte a la organización en emisora directa utilizando los recursos de todos los soportes tradicionales: imagen fija, texto, sonido, infográficos, animaciones, vídeo... Es base documental, emisor divulgativo, plataforma para otros medios o espacio con medios propios (revista, newsletter, canal de tv, pod -cast,...) y lugar de encuentro o debate de la audiencia (foros, chats,...)

2.5.2. DECÁLOGO PARA ESTAR EN LOS MEDIOS

En cualquier caso la estrategia de comunicación externa ha de estar regida por el objetivo de lograr una visibilidad en los medios adecuados a nuestras expectativas. Para ello se describe el DECÁLOGO PARA LOGRAR UNA PRESENCIA ADECUADA EN LOS MEDIOS ELABORADO por la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) que esquematiza lo que ha de ser el correcto enfoque del mismo:

1. Se facilitarán datos de interés a los periodistas mediante un dossier que contenga, no sólo buenos deseos y palabras, sino datos concretos sobre la actividad de la compañía, resultados económicos, inversiones, empleo, etc.
2. Evitar el abuso de comunicados insustanciosos. Muchos de ellos son gran dilocuentes sin un contenido definido y atractivo para el lector. Suelen ir encabezados por el nombre de la empresa y a continuación el latiguillo “empresa líder en el sector”, sin ofrecer ningún dato que lo avale.
3. El presidente, consejero o director general son los personajes más atractivos para el periodista. El periodista no quiere hablar con el director de comunicación (el mono) sino con el alto ejecutivo de la compañía (el que toca el organillo). Independiente del apelativo que se da a ambos, puede observarse que el papel que debe tener el director de comunicación sigue sin estar muy claro en el mundo empresarial.
4. Cuando sea entrevistado, recuerde la máxima: “la mejor improvisación es la cuidadosamente preparada” Planté ese qué le pueden preguntar y busque las respuestas adecuadas para no defraudar el interés del periodista y de los lectores.
5. Al hablar busque la sencillez y claridad en la exposición. Explique palabras y conceptos como “marketplace”, “banner”, etc. Recuerde que la gente desconfía de aquel al que no entiende.
6. Lo más importante de la exposición debe comunicarse al principio.
7. No pida un cuestionario al periodista antes de que se produzca una entrevista. Delimite el tema con él, pero no exija las preguntas por adelantado. Una entrevista no es una encuesta. El periodista repregunta sobre lo expuesto y muchas veces no tiene prefijada la pregunta en cuestión. Exija, eso sí, por adelantado los temas que se van a tratar y, posteriormente, ocúpese de prepararse concienzudamente.
8. Si no tiene nada que decir no lo diga. Si le preguntan y no sabe, reconózcalo; si no está autorizado, adviértalo y si no puede facilitar información confidencial, hágalo saber rotundamente. Aprenda a callarse y sepa que, lo mismo que existe el secreto profesional del periodista, médico,

abogado y el secreto de confesión del sacerdote, existe el secreto profesional del alto ejecutivo o del empresario.

9. No sea quisquilloso y no trate que el periodista escriba al dictado. Hay mucha gente que lamenta el titular. Si el periodista ha plasmado la idea central de su exposición, no dude en valorar que se trata de una buena entrevista.
10. Piense que el periodista es un profesional y que no hay que estar permanentemente recelando de su trabajo. Admita los errores como en cualquier otro campo.

La comunicación externa tiene en la elaboración de las notas de prensa uno de los principales activos a su favor.

2.5.3. INTERNET

Actualmente ya no es posible entender la comunicación externa sin Internet. Es más, ya no es recomendable hablar de comunicación corporativa fuera de la filosofía 2.0.

VENTAJAS	RIESGOS
<ul style="list-style-type: none"> • Hacer bidireccional la comunicación con los medios de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a la información de más personas.
<ul style="list-style-type: none"> • Intentar que la comunicación sea permanente y en tiempo real. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de las posibles críticas a la organización.
<ul style="list-style-type: none"> • Reducir costes 	<ul style="list-style-type: none"> • Súper vaporización de la forma, en detrimento del contenido.
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentarlos públicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de los costes en recursos técnicos y humanos.
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar hábitos de la audiencia para ofrecer información acorde a sus necesidades. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Usar recursos multimedia. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer archivo 	

2.6. COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y COMUNICACIÓN COMERCIAL

La comunicación organizacional externa se puede dividir en categorías según el ámbito de actuación de la organización. Comunicación gubernamental, comunicación institucional, comunicación empresarial, comunicación comercial,... Todas ellas tienen particularidades que las diferencian a partir de las dinámicas comunes en la comunicación de toda organización, que comparten.

2.6.1. COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Comunicación institucional es una etiqueta polisémica. Se puede entender que la comunicación que la organización transmite situándose como actor social y, teóricamente al menos, con una finalidad de interés y beneficio colectivo es comunicación institucional. Además consideraremos como comunicación institucional la que proviene de las instituciones integradas en la configuración del Estado según el modelo de Administración que impere en cada país.

2.6.2. COMUNICACIÓN PÚBLICA

- a. Contextualizada, reflejando la presencia de cada organismo en la sociedad y su razón de ser.
- b. Pública, porque debe estar sometida al control de la ciudadanía.
- c. Obligatoria, como obligación ineludible del Estado y dentro del imperativo de las instituciones de hacer balances públicos y periódicos de gestión.
- d. Transparente, como garantía de una actuación honesta con la sociedad.
- e. Orientada al ciudadano, dirigida a las prioridades de los individuos de modo que fortalezca la relación entre Administración y administrado y éstos conozcan y se identifiquen con sus instituciones.
- f. Participativa, integrando al individuo como partícipe y no sólo como destinatario pasivo para hacer efectivo un auténtico sistema democrático.
- g. Adecuada porque si es inadecuada se convierte en un obstáculo y genera sensación de ineficacia en la institución.

2.6.3. COMUNICACIÓN COMERCIAL

La comercial se sitúa entre las acciones de comunicación externa de la organización y se refiere a todas aquellas actividades para dar a conocer o promover la adquisición de un producto o un activo de la organización.

Por eso, como actividad habitual, acostumbra a identificarse con la comunicación empresarial, entendida la empresa como organización proveedora de productos para su comercialización, y se da en menor grado en ámbitos de servicios y de ideas.

En la empresa, la comunicación aparece vinculada al marketing, aunque no puede hablarse de una relación de inferioridad porque, como ya apuntamos, hemos evolucionado de una planificación en la que se diseñaba un plan de marketing con comunicación a los públicos al final del proceso a otro modo de entender ese proceso incorporando desde el primer momento la comunicación de forma que incluso el producto pueda verse condicionado por las necesidades para una mejor promoción. La comunicación comercial emplea todos los instrumentos de comunicación. Está presente en todos ellos, pero también en todas las formas de relación entre organización y sus públicos internos y externos y a través de todos los soportes.

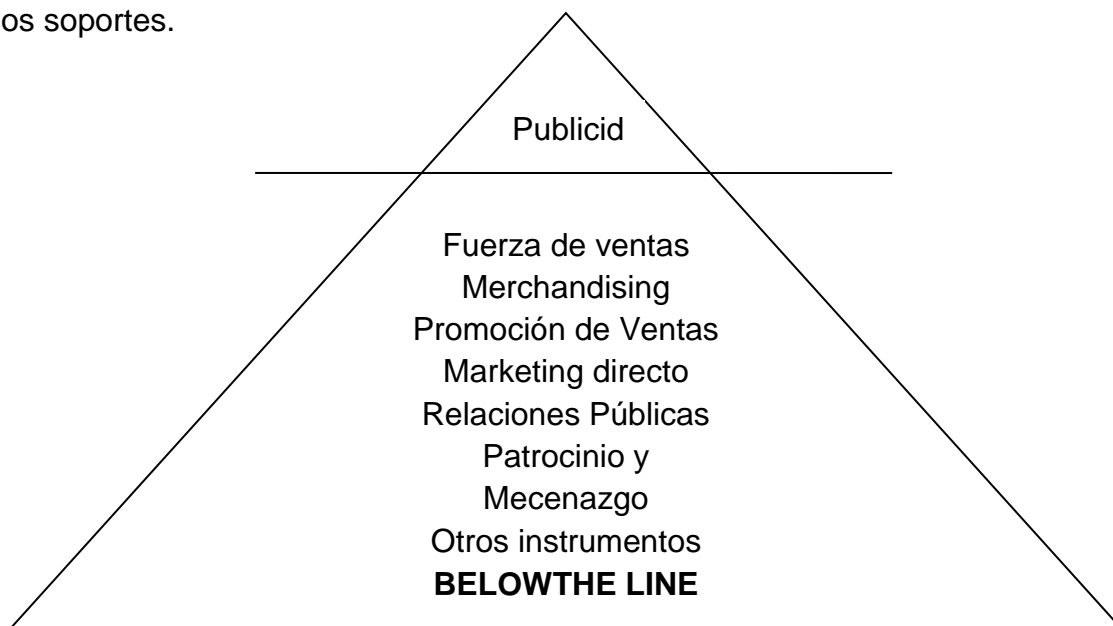


Figura. Instrumento de Comunicación (en Reinares& Calvo: 1999, 11)

La comunicación Comercial emplea:

- Todos los instrumentos de comunicación
- Publicidad, Relaciones Públicas, Marketing y Ventas
- Todas las formas de relación entre empresa y público
- Interpersonal, masiva, directa y mediada y todos los soportes: cine, radio, televisión, periódicos, revistas, internet, vallas, carteles, teléfono, correo postal (...)

2.6.4. BASES DEL PLAN DE COMUNICACIÓN COMERCIAL

Las partes fundamentales que constituyen el plan de comunicación comercial son los siguientes:

- **OBJETIVOS**

Definir que pretendemos. No se puede comenzar una acción de comunicación sin determinar previamente que queremos conseguir con esa actuación.

- **TARGET**

Los destinatarios a los que nos dirigimos son nuestro público diana, aquellos en los que queremos impactar con la acción de comunicación. Si el objetivo es la venta, el público diana son el grupo social que identificamos como posibles compradores pero también hemos de identificar al público instrumental o intermedio que son los que sin ser diana están próximos a él y pueden condicionar o influir esa decisión de compra.

- **ESTRATEGIAS E INSTRUMENTOS**

Sabemos que queremos conseguir y a quién nos dirigimos. El siguiente paso es decir qué hacemos para llegar a ellos y para lograr la respuesta esperada.

Es momento de elaborar la estrategia y decir los instrumentos a utilizar.

Para la estrategia hay dos posibilidades, bien definidas por Reinares & Calvo: de presión o de aspiración, con la posibilidad de combinar los dos para que se refuercen mutuamente (1999, 15):

- ✓ **Estrategia de presión o estrategia push:** La acción se centra en los canales de distribución. El primer público son los intermediarios: mayoristas y

minoristas, para que estos a su vez promocionen el producto e incentiven a los consumidores para que lo adquieran.

- ✓ **Estrategia de aspiración o estrategia pull:** La demanda se promueve entre el público final, entre los consumidores, para que sean estos los que demanden el producto en los puntos de venta a los minoristas.

- **COSTES**

El presupuesto de la actuación acabará por determinar las estrategias y los instrumentos de comunicación que se utilizará.

- **ACCIÓN Y REVISIÓN**

Diseñado el plan y conseguidos los recursos para ejecutarlo, sólo resta implementarlo y, después, analizar los resultados para evaluar los puntos débiles y fuertes de la operación, a modo de referente para futuras campañas de comunicación comercial.

A estos puntos o acciones básicas hay que añadir una más: una actitud vigilante para que las actuaciones se enmarquen en las tendencias o los valores dominantes en el entorno al que se dirigen:

“Más allá de su preocupación en vender/servir, producir y crear riqueza, las organizaciones comienzan ahora a incorporar preocupaciones de índole ética, social y ambiental, conscientes de que hay cada vez más una relación entre el valor del mercado y la existencia de bienes intangibles, como el reconocimiento del nivel de compromiso con la responsabilidad social o la economía sustentable, el valor de la marca, el respeto al medio ambiente, entre otros”
(Azevedo: 2008, 161)

UNIDAD III

RELACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN Y LA NORMA ISO 9001:2008

3.1 RELACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN Y LA NORMA ISO 9001 – 2008

La Comunicación es un requisito transversal a todo el sistema de gestión y que afecta a la organización como un todo. No obstante la Norma ISO 9001:2008

tiene requisitos específicos relacionados con la comunicación y su impacto en las operaciones y el servicio.

<p>Documentación:</p>	<p>El primer requisito de la Norma ISO 9001:2008 respecto a la comunicación se refiere a la documentación del sistema y su control. La documentación tiene el rol de informar y comunicar a los involucrados respecto a todo lo relacionado con el sistema de calidad y sus principales elementos: Filosofía operacional; Estructura organizacional; Requisitos de la gestión (de clientes, de la organización, reglamentarios, legales, entre otros); Responsabilidades; Registros; Procesos y su interrelación; Interfaces entre las partes interesadas; Procedimientos y métodos operacionales, de seguimiento y de mejora; entre otros. En este sentido se debe generar un plan comunicacional para asegurar que las personas accedan a la documentación, la entiendan, la usen y retroalimenten al sistema para lograr su propósito y la mejora continua.</p>
<p>Compromiso de la Dirección y Enfoque al Cliente:</p>	<p>La Alta Dirección debe comunicar a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios. Los miembros de la organización deben comprender que la organización depende de sus clientes y partes interesadas y por lo tanto es su principal responsabilidad el lograr que sus requisitos se cumplan, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades y expectativas, actuales y futuras.</p>
<p>Política y Objetivos de Calidad</p>	<p>La Alta Dirección debe asegurarse que la Política de Calidad es comunicada y entendida dentro de la organización y que sea una guía para conducir a la organización hacia la mejora de su desempeño, para</p>

	exceder las expectativas de los clientes y las partes interesadas. Los objetivos de calidad deben establecerse y comunicarse en los niveles pertinentes de la organización para que sus integrantes puedan contribuir a su logro.
Responsabilidad y Autoridad	La Alta Dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades en la organización son definidas y comunicadas para que el personal participe de manera comprometida en el cumplimiento de sus obligaciones.
Comunicación interna, con el cliente y proveedores:	<p>La Alta Dirección debe definir e implementar procesos eficaces y eficientes para comunicar, al interior de la organización, la política, los requisitos y objetivos de calidad, así como los logros y resultados de la gestión de la organización.</p> <p>También debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes respecto a los productos y servicios ofrecidos por la organización y para la retroinformación de los clientes, en especial para el tratamiento de reclamos y seguimiento del nivel de satisfacción. En caso de pérdida o deterioro de propiedad del cliente, que esté en manos de la organización para realizar sus procesos operativos, debe ser comunicado al cliente por los medios más eficientes. La organización debe mantener un sistema de comunicación con sus proveedores para lograr la máxima eficiencia de su proceso de compra y evaluación de ellos.</p>
Comunicación respecto a las actividades de mejora:	Siendo la mejora uno de los objetivos principales del sistema de gestión de calidad, para poder aumentar constantemente la capacidad de la organización para cumplir y exceder los requisitos de los clientes y partes

	<p>interesadas, se debe definir procesos de comunicación efectiva para obtener información respecto a los procesos, productos, clientes, proveedores y desempeño del sistema.</p> <p>Es pues la comunicación una actividad que está presente en la mayoría de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, por lo que su implementación en la empresa debe planificarse y controlarse de manera profesional, estableciendo un programa de acciones de comunicación que pueda ser debidamente controlado mediante indicadores de gestión que permitan establecer su eficacia y eficiencia y su impacto para agregar valor al cliente.</p>
--	---

3.2. COMUNICACIÓN Y CALIDAD

La comunicación, según Joan Costa, debe:

- Contribuir a definir la estrategia de comunicación dentro del plan estratégico general de la empresa.
- Difundir los objetivos generales de Identidad y de Comunicación.
- Servir eficazmente a los objetivos particulares de Comunicación entre cada caso.

En las organizaciones con cultura de calidad, la responsabilidad de la Dirección de Comunicar es:

- Definir la política y estrategia de comunicación
- Supervisar y coordinar todas las comunicaciones de la empresa en sus facetas institucional, comercial y relacional.
- Velar por la Imagen Institucional.
- Acompañar el sistema de Gestión de Calidad
- Acompañar el proceso de cambio del trabajo por funciones a la gestión por procesos.

- Informar y dar a conocer la importancia de la responsabilidad, la autoridad y la comunicación en los procesos de gestión de calidad.
- Enfoque al cliente.
- Generar campañas de sentido de pertenencia.
- Propiciar una comunicación flexible.
- Promover y desarrollar la Cultura organizacional.

3.3. MODELO PROPUESTO DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN



COMUNICACIÓN INTERNA = Identidad Corporativa
+
COMUNICACIÓN EXTERNA: Imagen

CULTURA ORGANIZACIONAL

UNIDAD IV

MARCO LEGAL

4.1. DATOS GENERALES DE LA UNIDAD EDUCATIVA “SAN FELIPE NERI”

A los primeros meses de nuestra independencia política debemos remontarnos para encontrar los orígenes del Colegio San Felipe Neri.

Cuando el segundo gobernador de Riobamba independiente, Coronel León de Febres Cordero, trató de dar verdadero impulso a la instrucción pública, harto decaída en la joven villa de Riobamba; el celoso Sacerdote, Dr. José Veloz y Suárez que de tiempo atrás venía esforzándose por implantar en su ciudad nueva

alguna obra que fuese en gran manera provechosa a sus conciudadanos, presentóse por primera vez ante los tribunales en 1822 e hizo pública cesión de sus bienes a fin de que, con ellos, se abriese un Colegio – Seminario dirigido por los Padres de la Compañía de Jesús.

Cómo y cuándo se determinó esta obra importante de fundar un plantel de educación, nos lo dice el Dr. José Veloz en su definitivo documento del año 1838.

“(. . .) edificó a su costado la iglesia de San Felipe que existe en esta ciudad, colocada desde el 23 de Abril de 1815, con expresas licencias de los Señores Vicepatrón y Obispo Diocesano, conferidas el 18 de Octubre de 1814, pero en calidad de pura ayuda de esta misma parroquia, mientras el Rey de España, a quien correspondía entonces, franquease la correspondiente licencia para fundar.

(. . .) el 10 de Septiembre de 1815 se restablecen los Colegios de la Compañía de Jesús, extinguidos aquí el año de 1767, solicitó y consiguió del gobierno el 7 de Febrero de 1816 que se auxiliase para que vinieran dichos Padres Jesuitas”.

En 1822 un primer instrumento notarial hace la primera cesión el 21 de Diciembre a favor de los suspirados Padres de la Compañía de Jesús, y si ellos no pudiesen venir, por Sacerdotes del Oratorio de San Felipe Neri. En este período hasta 1834, después de largas tramitaciones, debidas principalmente al desbarajuste de la administración nacional, apenas incoada con la Victoria de Pichincha, en aquella época de transiciones violentas y cambios en la forma de gobierno, el infatigable bienhechor de la cultura riobambeña, abrió como pudo las aulas de Gramática y Humanidades, que empezaron a funcionar ciertamente poco después de 1827.

El 13 de Octubre de 1836, el Presidente Don Vicente Rocafuerte, extendía a favor del Sr. Dr. José Veloz el nombramiento de “Rector del Colegio Nacional de San Felipe Neri”. Esta debiera ser la fecha precisa de la fundación del Colegio; pero por haberse hecho la cesión de bienes el 25 de Abril de 1838, se ha acostumbrado tomar ésta como fecha de fundación.

Desde la Fundación del Colegio San Felipe Neri, se debe tener en cuenta algunas fechas importantes que han marcado en su histórica labor educativa, las cuales son:

13 de Octubre de 1836: Fundación del Colegio San Felipe Neri, por el Sacerdote Don José Veloz y Suárez.

25 de Abril de 1838: Fundación económica del Colegio.

24 de Enero de 1863: Entregado a los Padres de la Compañía de Jesús por voluntad del fundador.

21 de Abril de 1980: Mediante Acuerdo Ministerial N° 8578, el Colegio obtiene financiamiento parcial del Estado.

6 de Agosto de 1990: Mediante Decreto Ejecutivo N° 1734, se concede al Colegio autonomía para la legalización de documentos.

13 de Septiembre de 1991: Reordenamiento curricular aprobado por el Ministerio de Educación, según Acuerdo N° 1077.

29 de Noviembre de 1996: Con Resolución N° 034 – JDC – DECH se autoriza al Colegio el funcionamiento con Régimen Escolar Quimestral.

12 de Octubre de 1998: Comienzan a funcionar los primeros cursos con la modalidad de coeducación.

28 de Abril de 1999: Creación de 1º, 2º y 3º años de Educación Básica; Resolución N° 302 de la DECH.

20 de Septiembre de 1999: Creación de 4º, 5º, 6º y 7º años de Educación Básica.

21 de Septiembre del 2000: El Colegio San Felipe Neri pasa a ser Unidad Educativa, con Acuerdo N° 931 del Ministerio de Educación.

23 de Agosto del 2001: El Ministerio de Educación y Cultura aprueba el replanteamiento de los planes de estudio para el quinquenio 2001 – 2006.

5 de Enero de 2005: Se obtiene la Certificación de Calidad del Sistema de Gestión de Calidad, según la Norma Internacional ISO 9001:2000. Certificado N° 165077 del 17 de Enero de 2005.

29 de Septiembre de 2005: El Ministerio de Educación y Cultura concede autonomía administrativa, técnica y pedagógica, con Acuerdo N° 0302.

7 de Junio de 2007: El Ministerio de Educación aprueba el Proyecto de Innovación Curricular 2007 – 2012 denominado “Modelo desde la realidad de las

Instituciones en el contexto nacional, a la luz de la misión y carisma Jesuita”, según Acuerdo N° 217.

31 de Enero de 2008: Se obtiene la Re – Certificación de Calidad del Sistema de Gestión de Calidad, según la Norma Internacional ISO 9001:2000. Certificado N° BR226971 del 10 de Julio de 2008.

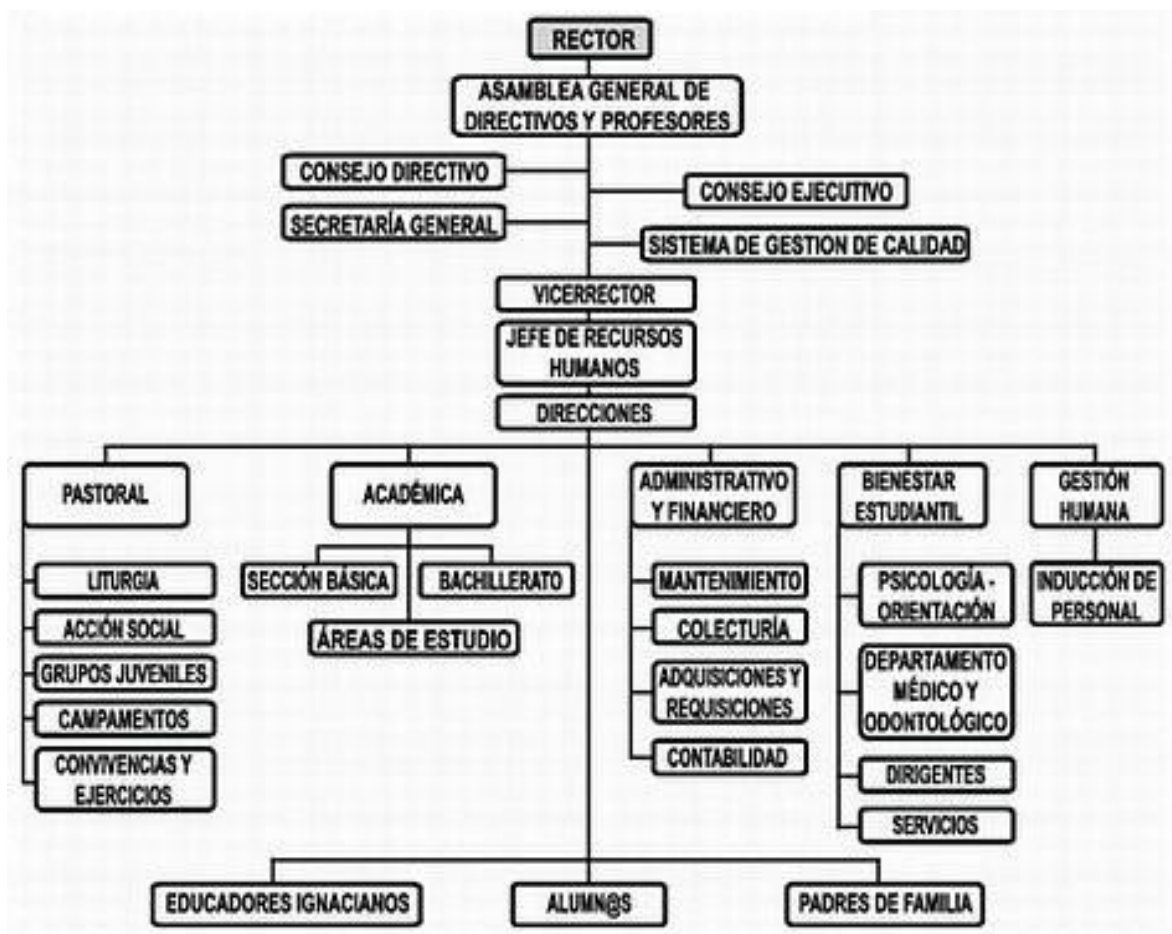
4.2. PERSONAL QUE LABORA EN LA UNIDAD EDUCATIVA “SAN FELIPE NERI”

La Comunidad Jesuita de la Unidad Educativa “San Felipe Neri” actualmente cuenta con 3 Sacerdotes y 2 Hermanos.

	Sección Básica Inicial de 1º a 7º año EB			Sección Secundaria de 8º año EB a 3º de Bach.		
Personal	Fiscal	Particular	Total	Fiscal	Particular	Total
Administrativo	1	1	2	12	9	21
Educadores Ignacianos	0	33	33	29	22	51
Voluntarios	0	0	0	0	0	0
Mantenimiento	0	2	2	0	7	7
Choferes	0	0	0	0	2	2
<i>Total SBI – SS</i>	1	36	37	41	40	81

<i>Personal</i>	Fiscal	Particular	Total
<i>TOTAL UESFN</i>	42	76	118

4.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



Fuente: Departamento de Gestión de Calidad UESFN

4.4. DIAGNÓSTICO FODA DE LA COMUNICACIÓN

FODA	Fortalezas	Debilidades
<p>Análisis Interno</p>	<p>Capacidades distintas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Docentes ➤ Empleados ➤ Estudiantes ➤ Infraestructura ➤ Organización Institucional. ➤ Desarrollo académico productivo. <p>Ventajas naturales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Planta docente con alta formación. ➤ Administrativos responsables. ➤ Potencial humano dispuesto asumir nuevos retos y metodologías. ➤ Buena Infraestructura con equipos necesarios dispuestos para empleados y estudiantes. ➤ Participativos en programas que están en marcha. 	<p>Recursos y capacidades escasas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Personal administrativo con poco conocimiento sobre los valores de la institución. ➤ No se aprovecha todo el potencial formativo y capacidad de los estudiantes. ➤ No se realiza programas productivos con los estudiantes. ➤ Faltan equipos para aplicar proyectos científicos investigados por los estudiantes. <p>Resistencia al cambio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ A invertir en nuevos programas y proyectos, por falta de recursos económicos. ➤ Innovación de esquemas tradicionalistas. (La aplicación de la información por medio de efemérides mensual)

	<p>➤ Estructura jerárquica funcional simple.</p> <p style="text-align: center;">Recursos superiores</p> <p>➤ Jesuitas Latinoamérica</p>	<p>Problemas motivación del personal:</p> <p>➤ Por la poca inversión en cursos de motivación.</p> <p>➤ Por la aplicación de cursos que implica tiempo fuera de las horas de trabajo.</p> <p>➤ La falta de un plan de comunicación interna y externa en la Institución.</p> <p>➤ Existe la necesidad de realizar actividades en las que participen el público interno y externo de la organización</p>
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	<p style="text-align: center;">Nuevas tecnologías</p> <p>➤ La Web 2.0</p> <p>➤ Redes sociales</p> <p>➤ Comunidades colaborativas</p> <p style="text-align: center;">Debilitamiento de competidores</p> <p>➤ Políticos</p> <p>➤ Económicos</p> <p>➤ Sociales</p> <p>➤ Climáticos</p>	<p style="text-align: center;">Altos riesgos</p> <p style="text-align: center;">Cambio del entorno</p> <p>➤ Inestabilidad económica</p> <p>➤ Incremento de nuevas Instituciones.</p> <p>➤ Inestabilidad social</p> <p>➤ Nuevas Política Gubernamentales que afecten el desarrollo de la comunicación social.</p> <p>➤ Falta de apoyo por parte del Gobierno a proyectos de investigación y desarrollo.</p>

	<p style="text-align: center;">Posicionamiento estratégico</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Aplicación de La Web 2.0➤ Creación de un perfil corporativo➤ Creación de grupos de interés➤ Realización de encuestas➤ Análisis del comportamiento➤ Información online➤ Atender a las necesidades por parte del departamento de RRHH.	
--	--	--

Fuente: Investigación

Autora: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

3.1.1. HIPÓTESIS GENERAL

- No existe diferencia significativa entre los grupos de clientes internos y externos de la Unidad Educativa “San Felipe Neri” en las respuestas obtenidas a las preguntas planteadas
- El diseño de un Plan de Comunicación Organizacional influye para dinamizar la transmisión de mensajes informativos con los clientes internos y externos; de la Unidad Educativa “San Felipe Neri” de la ciudad de Riobamba.

3.1.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

Hipótesis específica N° 1

No existe diferencia significativa entre los grupos de clientes internos de la Unidad Educativa “San Felipe Neri” en las respuestas obtenidas a las preguntas planteadas

Hipótesis específica N° 2

No existe diferencia significativa entre los grupos de clientes externos de la Unidad Educativa “San Felipe Neri” en las respuestas obtenidas a las preguntas planteadas

Hipótesis Específica N° 3

La comunicación como herramienta estratégica de gestión que ayudará para el desarrollo y sostenibilidad de la Unidad Educativa “San Felipe Neri”

Hipótesis Específica N° 4

La línea de comunicación entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos contribuirá para mejorar el clima laboral interno de la Unidad Educativa “San Felipe Neri”.

Hipótesis Específica N° 5

Las herramientas de comunicación interna y externa darán facilidades para transmitir mensajes corporativos a los clientes de la Unidad Educativa “San Felipe Neri”.

Hipótesis Específica N° 6

Los Medios Institucionales de Comunicación brindarán la oportunidad para crear una cultura de comunicación entre los clientes internos y externos de la Unidad Educativa “San Felipe Neri”

3.2. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DEPENDIENTES E INDEPENDIENTES

3.2.1. Variables Hipótesis General

- **Variable Independiente**
Grupos clientes internos y externos
- **Variable Dependiente**
Criterios de la Gestión de Comunicación
- **Variable Independiente**
El diseño de un Plan de Comunicación Organizacional
- **Variable Dependiente**
Dinamizar la transmisión de mensajes informativos con los clientes internos y externos

3.2.2. Variables Hipótesis Específicas

Hipótesis Específica N° 1

- Variable Independiente
Grupo Clientes Internos
- Variable Dependiente
Criterio de Gestión de Comunicación

Hipótesis Específica N° 2

- Variable Independiente
Grupo Clientes Externos

- Variable Dependiente
Criterios de Gestión de Comunicación

Hipótesis Específica N° 3

- **Variable Independiente**

La comunicación como herramienta estratégica de gestión

- **Variable Dependiente**
Desarrollo y Sostenibilidad de la Unidad Educativa “San Felipe Neri”

Hipótesis Específica N° 4

- **Variable Independiente**

La línea de comunicación entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos

- **Variable Dependiente**
Mejorar el clima laboral interno de la Unidad Educativa “San Felipe Neri”.

Hipótesis Específica N° 5

- **Variable Independiente**

Las herramientas de **comunicación interna y externa**

- **Variable Dependiente**
Transmitir mensajes corporativos a los clientes de la Unidad Educativa “San Felipe Neri”.

Hipótesis Específica N° 6

- **Variable Independiente**

Los Medios Institucionales de Comunicación

- **Variable Dependiente**
Crear una cultura de comunicación entre los clientes internos y externos de la Unidad Educativa “San Felipe Neri”

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 PRESENTACIÓN ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LOS ALUMNOS

4.1.1 Encuestas de Comunicación Interna entre colaboradores de la Unidad Educativa “San Felipe Neri”

1. ¿Cómo calificaría usted la comunicación entre los colaboradores de la institución?

Tabla # 1 Sección Básica Inicial

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Buena	12	33%
Regular	19	51%
Mala	6	16%
Total	37	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Colaboradores

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 1 Sección Básica Inicial

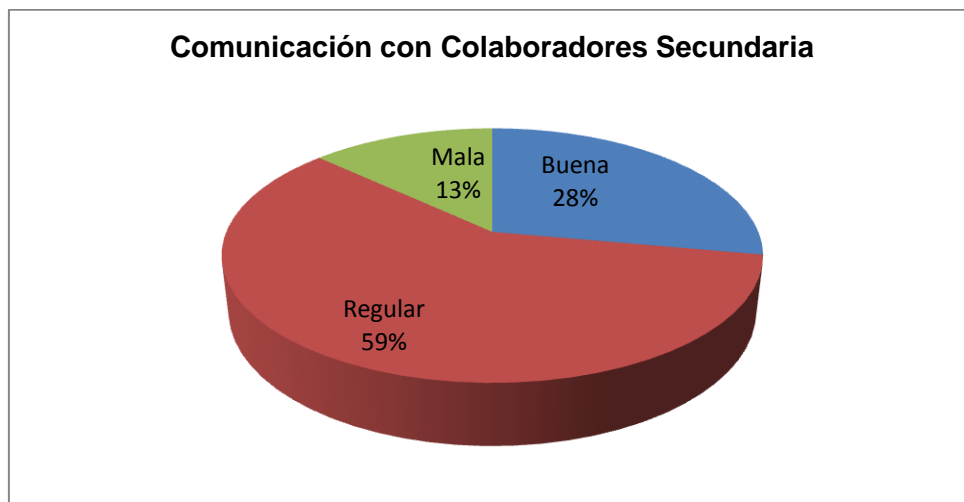
El 51% de colaboradores manifiestan que la Comunicación en la institución es regular, el 33% dicen que la comunicación es buena y el 16% indican que la comunicación es mala.

Tabla # 2 Sección Secundaria

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Buena	17	28%
Regular	36	59%
Mala	8	13%
Total	61	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Colaboradores

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 1 Sección Secundaria

El 59% de colaboradores manifiestan que la Comunicación en la institución es regular, el 28% dicen que la comunicación es buena y el 13% indican que la comunicación es mala.

Interpretación de la Pregunta # 1 en la Unidad Educativa “San Felipe Neri”

La comunicación en la Unidad Educativa en las dos secciones es considerada solo como regular lo que evidencia la necesidad de desarrollar un Plan de Comunicación lo que permitirá dinamizar la forma de relacionarse entre colaboradores.

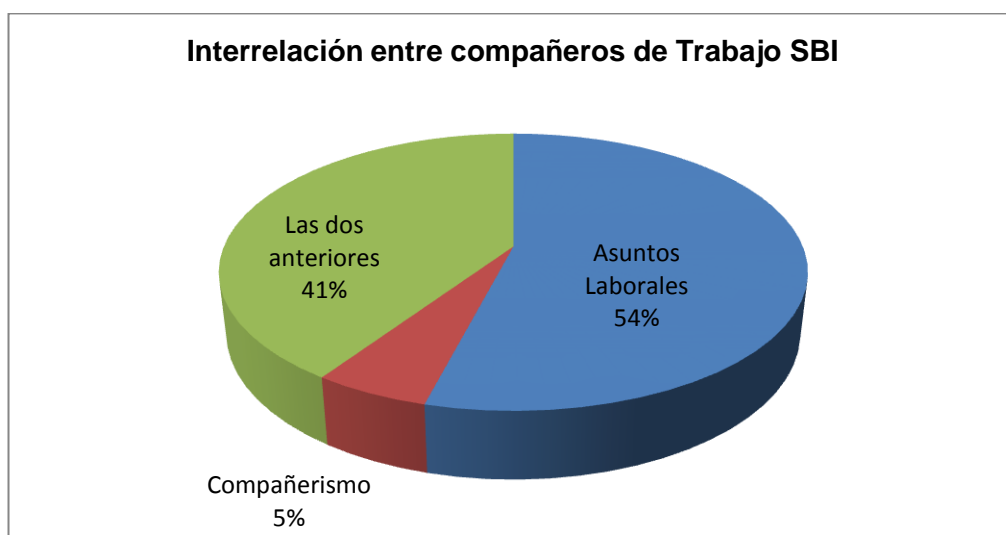
2. La interrelación que usted establece con sus compañeros de trabajo es por:

Tabla # 2 Sección Básica Inicial

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Asuntos Laborales	20	54%
Compañerismo	2	5%
Las dos anteriores	15	41%
Total	37	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Colaboradores

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 2 Sección Básica Inicial

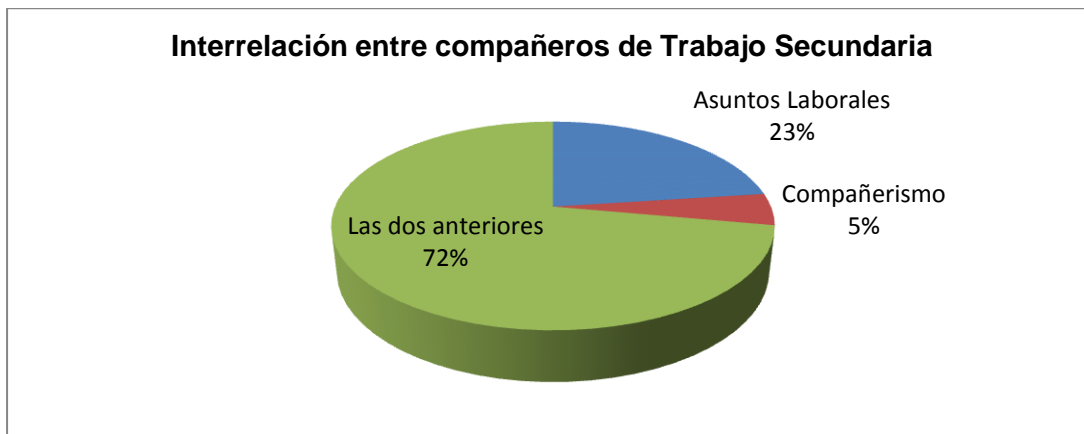
El 54% de colaboradores manifiestan que la interrelación que existe entre compañeros es por asuntos laborales, el 41% por asuntos laborales y compañerismo y el 5% por compañerismo.

Tabla # 2 Sección Secundaria

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Asuntos Laborales	14	23%
Compañerismo	3	5%
Las dos anteriores	44	72%
Total	61	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Colaboradores

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 2 Sección Secundaria

El 72% de colaboradores manifiestan que la interrelación que existe entre compañeros es por asuntos laborales y compañerismo, el 23% solo por asuntos laborales y el 5% por compañerismo.

Interpretación de la Pregunta # 2 en la Unidad Educativa “San Felipe Neri”

En la sección Básica la relación es meramente laboral es por este motivo que es conveniente desarrollar espacios de comunicación para que se afiance lazos de amistad y haya mejor interrelación y comunicación. En la sección secundaria es conveniente afianzar esta relación de compañerismo en lo laboral para desarrollar amistades duraderas mediante comunicaciones eficientes y eficaces que no permitan que se generen malos entendidos.

3. A su criterio que elementos contribuyen a que se generen los rumores de pasillo. Especifique

Tabla # 3 Sección Básica Inicial

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Insuficientes e ineficiente información	14	38%
Distorsión en el mensaje	12	32%
Falta de políticas comunicacionales	8	22%
Sin respuesta	3	8%
Total	37	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Colaboradores

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 3 Sección Básica Inicial

El 38% de colaboradores manifiestan que los rumores de pasillo se producen por la insuficiente e ineficiente información, el 32% por la distorsión en el mensaje, el 22% por falta de políticas comunicacionales y el 8% no emiten respuesta a la interrogante.

Tabla # 3 Sección Secundaria

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Insuficiente e ineficiente información	21	34%
Distorsión en el mensaje	23	38%
Falta de políticas de comunicación	11	18%
Sin respuesta	6	10%
Total	61	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Colaboradores

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 3 Sección Secundaria

El 38% de colaboradores manifiesta que los rumores de pasillo se producen por la distorsión en el mensaje; el 34% por insuficiente e ineficiente información; el 18% por una falta de políticas comunicacionales y el 10% no emiten respuesta.

Interpretación de la Pregunta # 3 en la Unidad Educativa “San Felipe Neri”

Los resultados nos señalan que existen barreras que no permiten que fluya la comunicación puertas adentro, en todas las direcciones y de todos a todos los integrantes de la organización, de tal manera que resulta difícil que todos los miembros de la UESFN puedan discernir y aplicar correctamente las disposiciones e instrucciones para el desarrollo del trabajo, es por este motivo la necesidad de que exista una política comunicacional de tal forma que la comunicación sea más eficiente y eficaz y contribuya a llevar a cabo mejoras continuas.

4. Las sugerencias emitidas a sus superiores son tomadas en cuenta.

Tabla # 4 Sección Básica Inicial

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	14%
Ocasionalmente	20	54%
Nunca	10	27%
No responden	2	5%
Total	37	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Colaboradores

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 4 Sección Básica Inicial

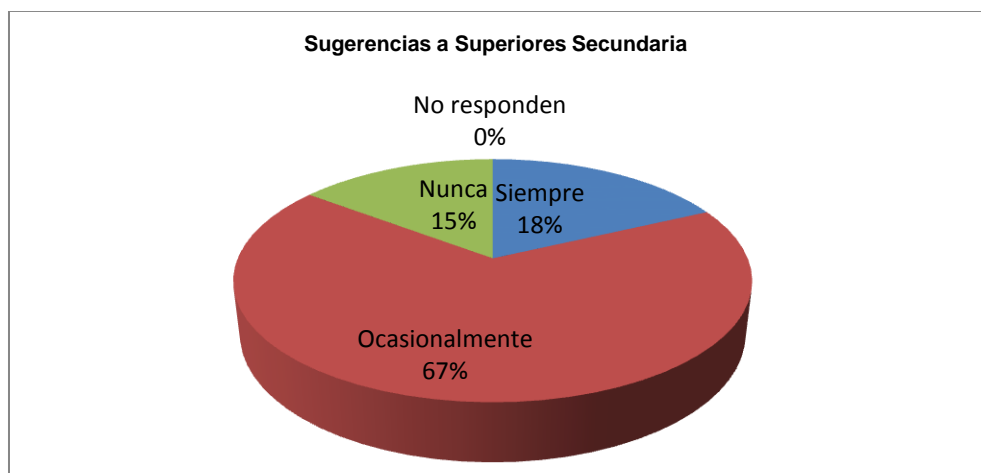
El 54% de colaboradores manifiestan que las sugerencias emitidas a sus superiores son tomadas en consideración ocasionalmente; el 27% manifiesta que nunca sus superiores consideran sus sugerencias; el 14% de colaboradores indica que sus superiores consideran siempre sus sugerencias; y el 5% no emiten respuesta.

Tabla # 4 Sección Secundaria

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	18%
Ocasionalmente	41	67%
Nunca	9	15%
No responden	0	0%
Total	61	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Colaboradores

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 4 Sección Secundaria

El 67% de colaboradores manifiestan que las sugerencias emitidas a sus superiores son tomadas en consideración ocasionalmente; el 18% indican que siempre sus superiores consideran sus sugerencias; el 15% considera que sus sugerencias nunca son tomadas en cuenta.

Interpretación de la Pregunta # 4 en la Unidad Educativa “San Felipe Neri”

Los superiores deben permitir que los colaboradores puedan emitir sugerencias, las mismas que deben ser analizadas para determinar su viabilidad, esto permitirá que ellos se identifiquen y desarrollen un sentido de pertenencia institucional.

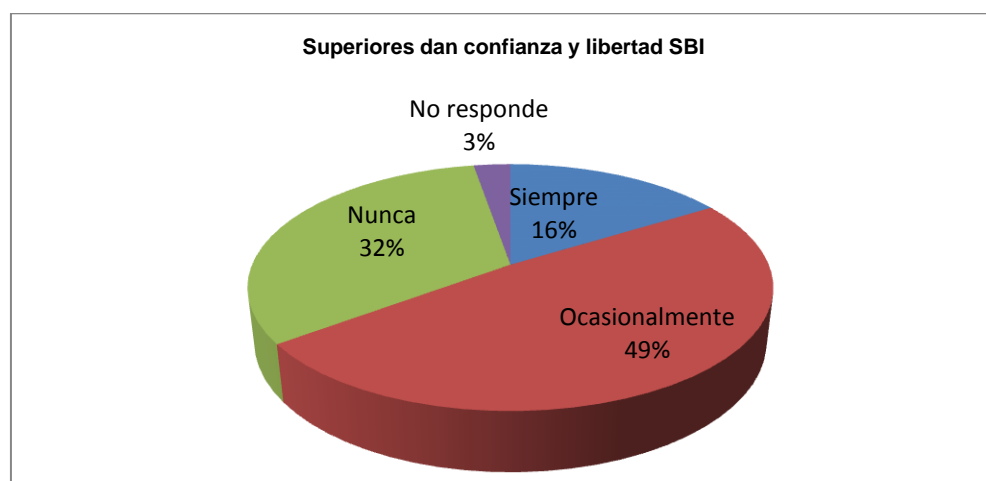
5. Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para compartir situaciones laborales y personales.

Tabla # 5 Sección Básica Inicial

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	16%
Ocasionalmente	18	49%
Nunca	12	32%
No responde	1	3%
Total	37	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Colaboradores

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 5 Sección Básica Inicial

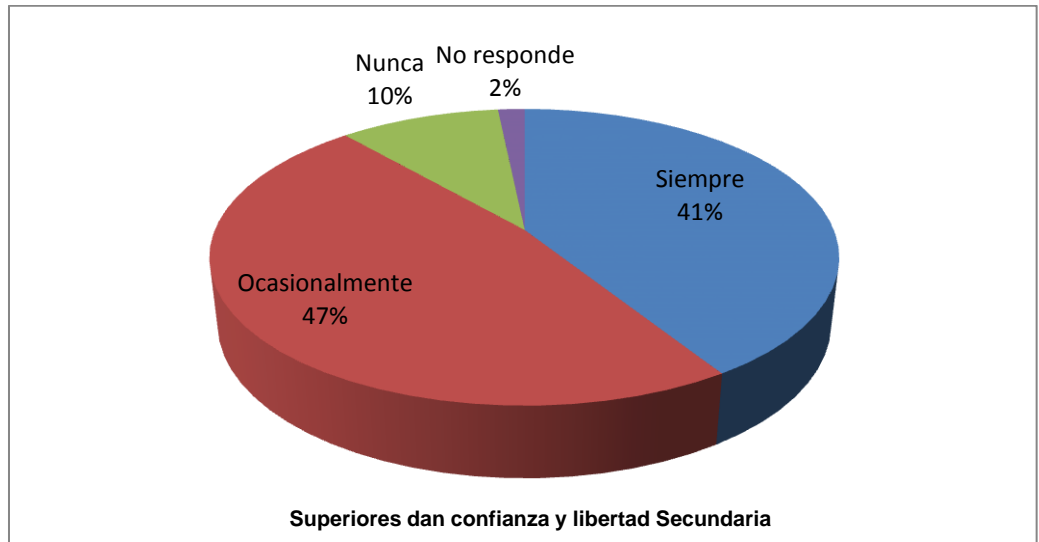
El 49% de colaboradores manifiestan que ocasionalmente sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para compartir situaciones laborales y personales; el 32% indican que sus superiores nunca le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para compartir situaciones laborales y personales; el 16% indica que siempre sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para compartir situaciones laborales y personales y el 3% no responden a la interrogante.

Tabla # 5 Sección Secundaria

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	25	41%
Ocasionalmente	29	47%
Nunca	6	10%
No responde	1	2%
Total	61	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Colaboradores

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 5 Sección Secundaria

El 47% de los colaboradores manifiestan que sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para compartir

situaciones laborales y personales, el 41% señala que sus superiores siempre le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para compartir situaciones laborales y personales; el 10 % indican que sus superiores no les hacen sentir confianza y libertad para compartir situaciones laborales y personales y el 2% no responden a la interrogante.

Interpretación de la Pregunta # 5 en la Unidad Educativa “San Felipe Neri”

La base fundamental para desarrollar una comunicación es que los superiores deben hacer sentir confianza y libertad a sus colaboradores para que puedan abordar cuestiones laborales y personales esto permitirá que ellos se identifiquen y desarrollen un sentido de pertenencia institucional y pueda desarrollarse un trabajo conjunto.

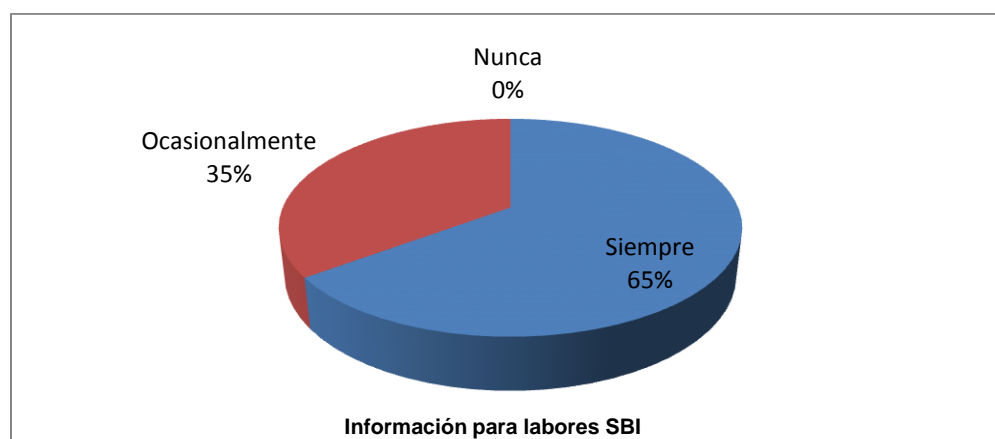
6. Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente sus labores.

Tabla # 6 Sección Básica Inicial

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	24	65%
Ocasionalmente	13	35%
Nunca	0	0%
Total	37	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Colaboradores

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 6 Sección Básica Inicial

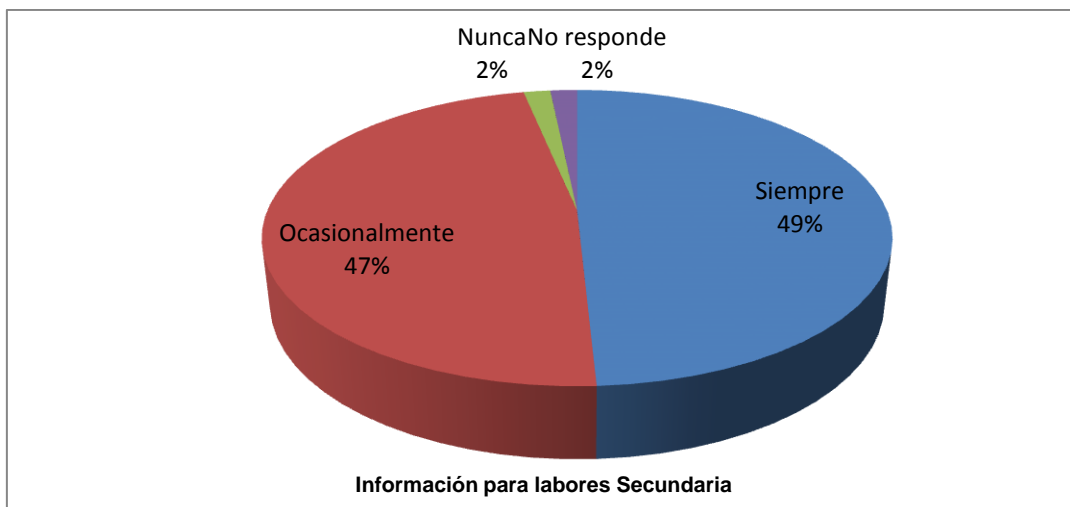
El 65% de los colaboradores manifiestan que reciben la información necesaria para realizar eficientemente sus labores; el 35 % indica que solo ocasionalmente reciben la información para efectuar eficientemente sus labores.

Tabla # 6 Sección Secundaria

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	30	49%
Ocasionalmente	29	47%
Nunca	1	2%
No responde	1	2%
Total	61	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Colaboradores

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 6 Sección Secundaria

El 49% de los colaboradores manifiestan que reciben la información necesaria para realizar eficientemente sus labores; el 47% indica que solo ocasionalmente reciben la información para efectuar eficientemente sus labores; el 2% considera que nunca recibe información para desarrollar eficientemente su trabajo y el 2% no emite respuesta a la pregunta.

Interpretación de la Pregunta # 6 en la Unidad Educativa “San Felipe Neri”

El desarrollo de un trabajo eficiente y eficaz en la institución depende de la información que recibe, por este motivo se debe asegurar que tanto en la sección secundaria como en la sección básica todos reciban las mismas instrucciones para que se evite distorsión en la labor que deben cumplir, de esta forma se impedirá que se genere insatisfacción en los clientes.

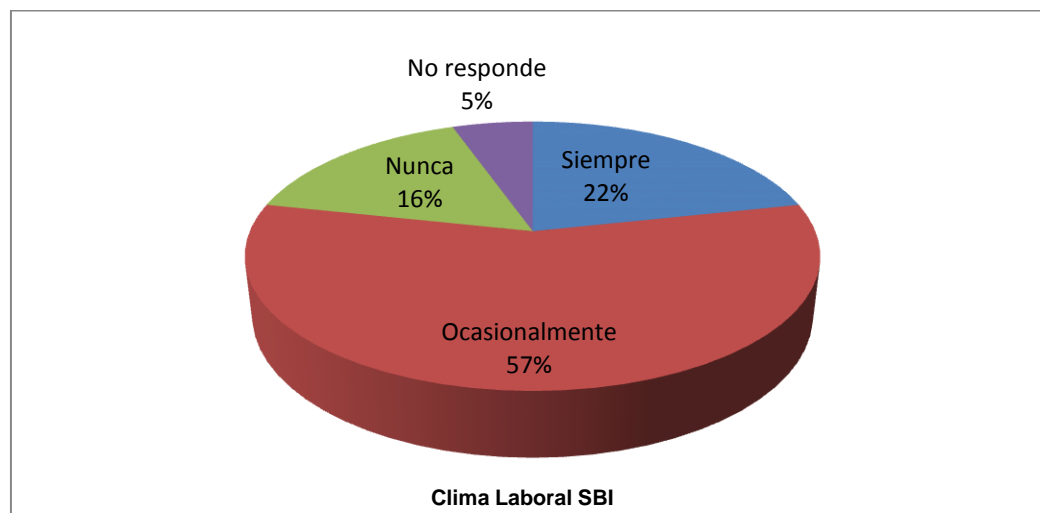
7. Existe un clima laboral agradable entre colaboradores y directivos

Tabla # 7 Sección Básica Inicial

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	22%
Ocasionalmente	21	57%
Nunca	6	16%
No responde	2	5%
Total	37	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Colaboradores

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 7 Sección Básica Inicial

El 57% de los encuestados consideran que ocasionalmente existe un clima laboral agradable entre colaboradores y directivos; el 22% indica que siempre hay un clima agradable entre colaboradores y directivos; el 16% señala que nunca hay un clima

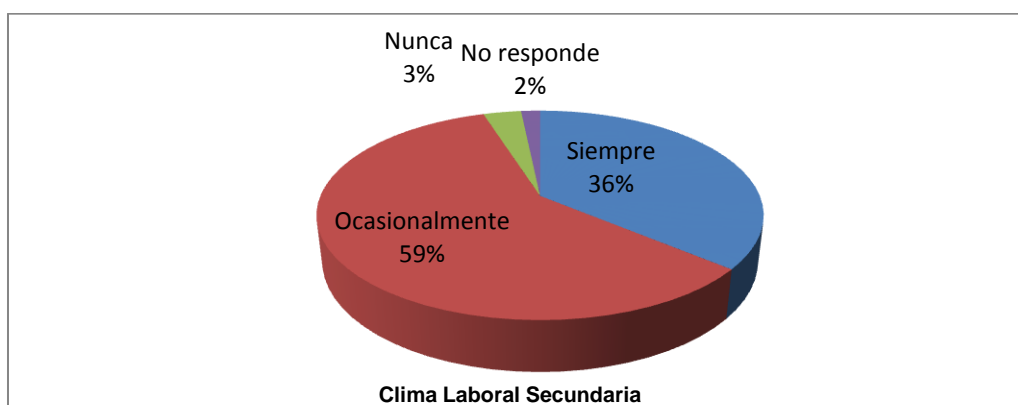
agradable entre colaboradores y directivos y el 5% no responden a la pregunta.

Tabla # 7 Sección Secundaria

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	22	36%
Ocasionalmente	36	59%
Nunca	2	3%
No responde	1	2%
Total	61	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Colaboradores

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 7 Sección Secundaria

El 59% de los encuestados consideran que ocasionalmente existe un clima laboral agradable entre colaboradores y directivos; el 36% indica que siempre hay un clima agradable entre colaboradores y directivos; el 3% señala que nunca hay un clima agradable entre colaboradores y directivos y el 2% no responden a la pregunta.

Interpretación de la Pregunta # 7 en la Unidad Educativa “San Felipe Neri”

El Clima laboral es parte importante para que los colaboradores puedan desarrollar sus actividades, por lo cual es necesario regular la información; esto conlleva a que exista un ambiente agradable libre de malos entendidos y de especulaciones mal fundadas que cree malestar institucional e incluso personal, considerando que la relación entre seres humanos deben tratarse con sumo cuidado para evitar herir sentimientos personales.

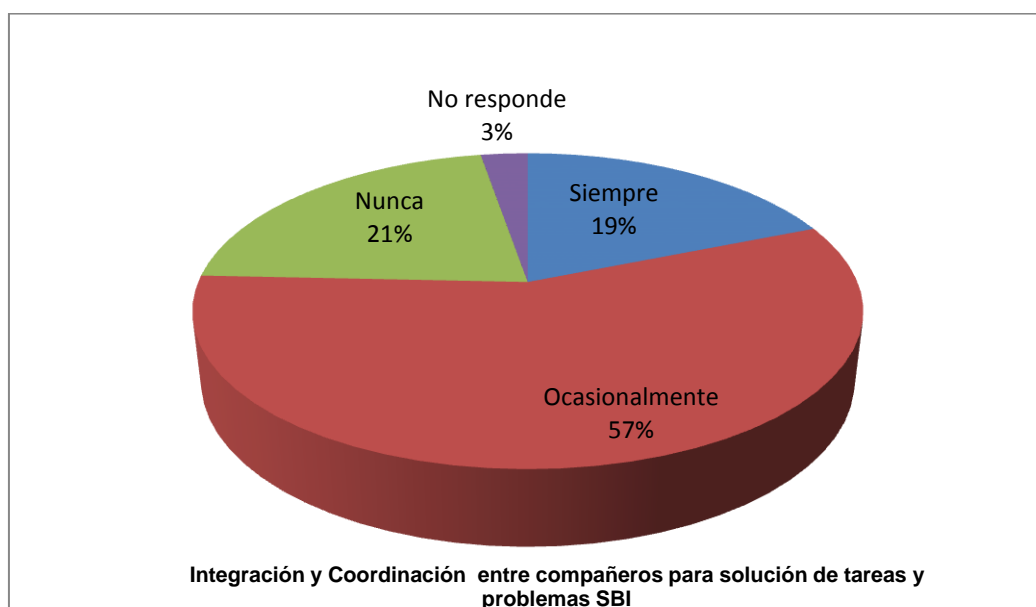
8. ¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros de la institución para la solución de tareas y problemas?

Tabla # 8 Sección Básica Inicial

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	19%
Ocasionalmente	21	57%
Nunca	8	21%
No responde	1	3%
Total	37	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Colaboradores

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 8 Sección Básica Inicial

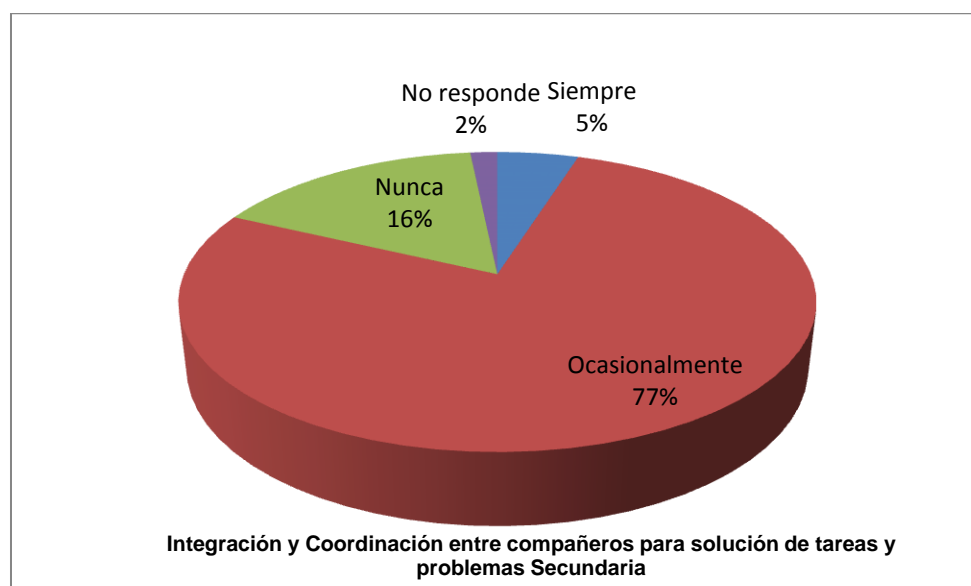
El 57% de colaboradores manifiestan que solo ocasionalmente hay integración y coordinación entre compañeros de la institución para la solución de tareas y problemas; el 21% indica que nunca hay integración y coordinación entre compañeros de la institución para la solución de tareas y problemas; el 19% señala que siempre hay integración y coordinación entre compañeros de la institución para la solución de tareas y problemas y el 3% no responde a la pregunta.

Tabla # 8 Sección Secundaria

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	5%
Ocasionalmente	47	77%
Nunca	10	16%
No responde	1	2%
Total	61	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Colaboradores

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 8 Sección Secundaria

El 77% de colaboradores manifiestan que solo ocasionalmente hay integración y coordinación entre compañeros de la institución para la solución de tareas y problemas; el 16% indica que nunca hay integración y coordinación entre compañeros de la institución para la solución de tareas y problemas; el 5% señala que siempre hay integración y coordinación entre compañeros de la institución para la solución de tareas y problemas y el 2% no responde a la pregunta.

Interpretación de la Pregunta # 8 en la Unidad Educativa “San Felipe Neri”

La Unidad Educativa debe ser considerada como un solo cuerpo y no estar seccionada en forma marcada porque todos estamos desarrollando un servicio común que es la educación de niños y

jóvenes, debe existir una integración y coordinación en el desarrollo de actividades y en la solución de problemas, esto contribuirá a que se maneje un solo sistema de comunicación y permita conjuntamente satisfacer diariamente a las necesidades que establecen nuestros clientes.

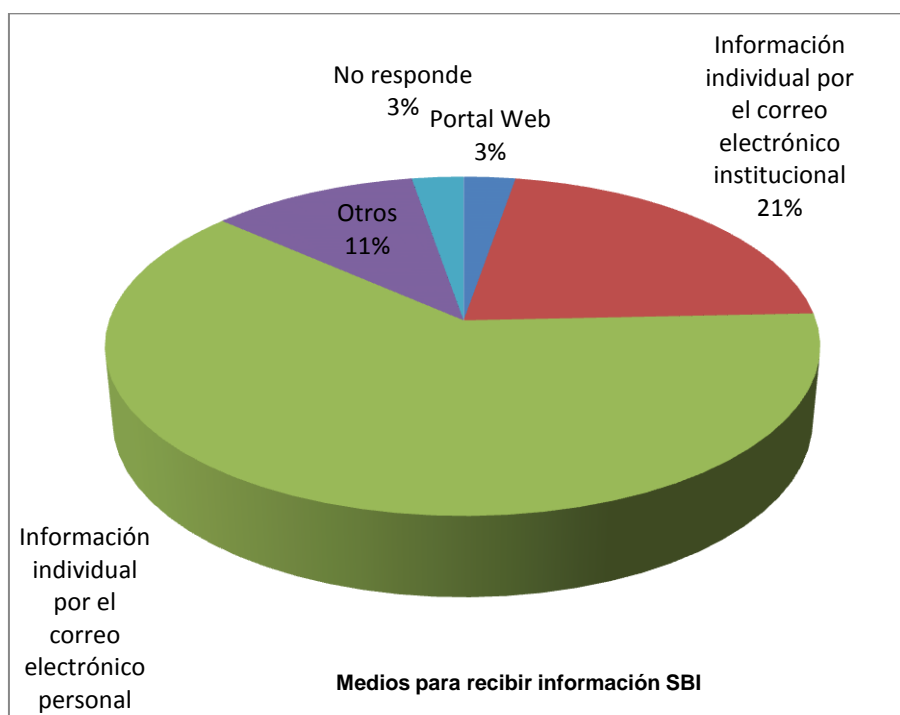
9. A través de qué medios le gustaría recibir la información Institucional.

Tabla # 9 Sección Básica Inicial

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Portal Web	1	3%
Información individual por el correo electrónico institucional	8	21%
Información individual por el correo electrónico personal	23	62%
Otros	4	11%
No responde	1	3%
Total	37	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Colaboradores

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 9 Sección Básica Inicial

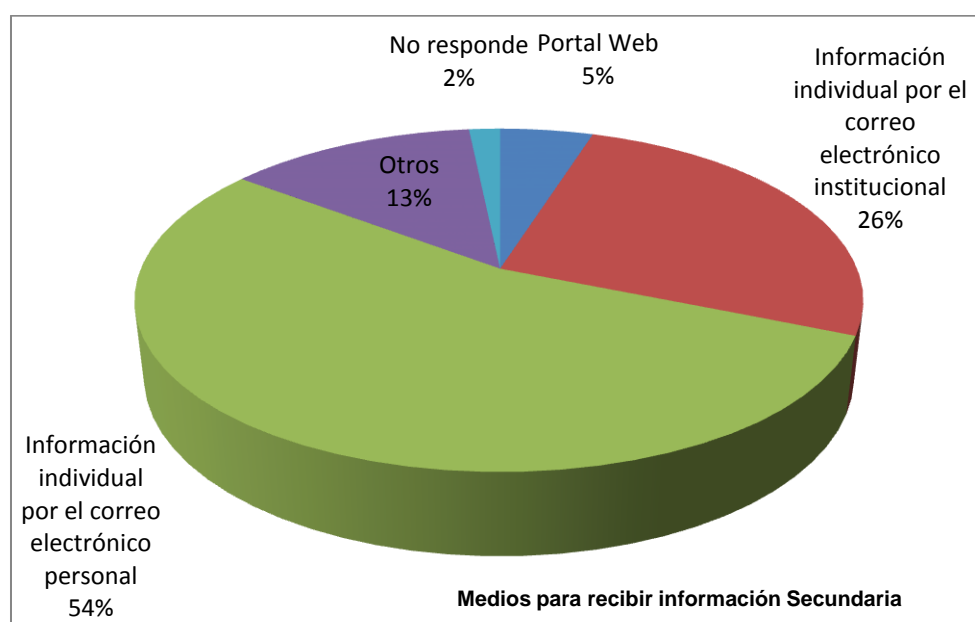
El 62% de los colaboradores manifiestan que les gustaría recibir la información individual mediante el correo electrónico personal; el 21% indican que la información recibirá mediante el correo electrónico institucional; el 11% que sería conveniente recibir información empleando otros medios; el 3% indica que la información recibiría mediante el portal WEB y un 3% no responde la pregunta.

Tabla # 9 Sección Secundaria

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Portal Web	3	5%
Información individual por el correo electrónico institucional	16	26%
Información individual por el correo electrónico personal	33	54%
Otros	8	13%
No responde	1	2%
Total	61	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Colaboradores

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 9 Sección Secundaria

El 54% de los colaboradores manifiestan que les gustaría recibir la información individual mediante el correo electrónico personal;

el 26% indican que la información recibirá mediante el correo electrónico institucional; el 13% que sería conveniente recibir información empleando otros medios; el 5% indica que la información recibiría mediante el portal WEB y un 2% no responde la pregunta.

Interpretación de la Pregunta # 9 en la Unidad Educativa “San Felipe Neri”

En la Unidad Educativa se dispone de una serie de medios escritos y electrónicos para la distribución de información, los mismos que están siendo sub utilizados debido a la falta de regularización de la información, es por este motivo que se debe emplear todos los medios disponibles e implementar nuevos para que exista un mejor flujo de información entre todo el personal que labora en la UESFN.

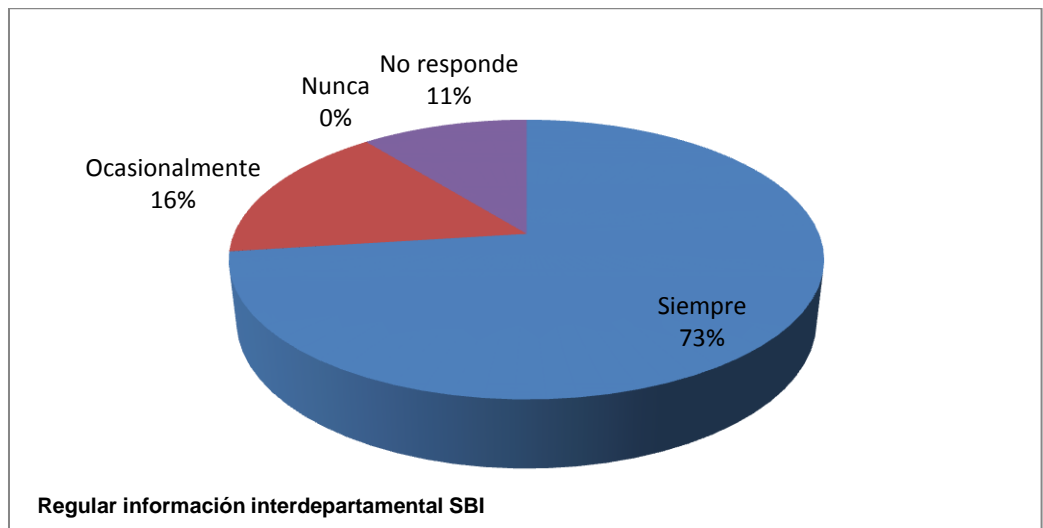
10. Considera usted que se debe regular la información y comunicación interdepartamental para evitar las especulaciones.

Tabla # 10 Sección Básica Inicial

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	27	73%
Ocasionalmente	6	16%
Nunca	0	0%
No responde	4	11%
Total	37	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Colaboradores

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 10 Sección Básica Inicial

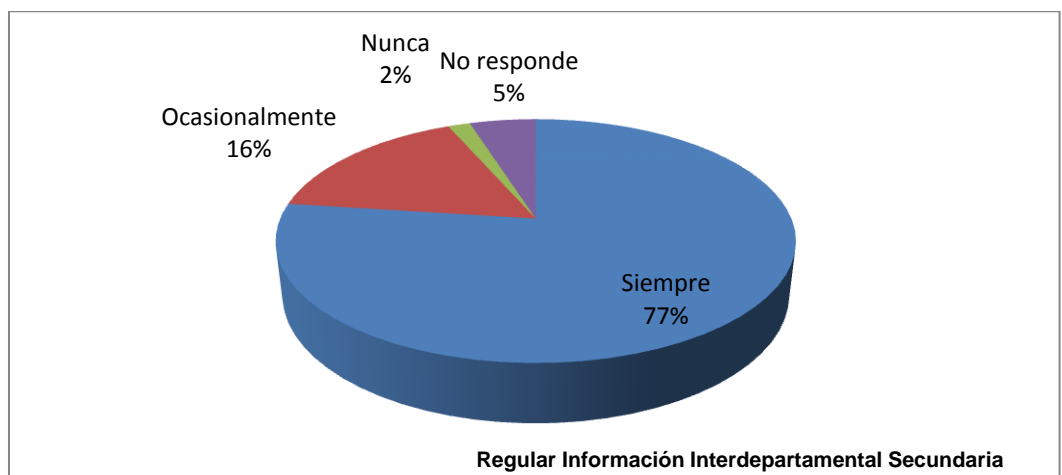
El 73% de los colaboradores consideran que siempre se debe regular la información y comunicación interdepartamental para evitar las especulaciones; el 16% manifiesta que ocasionalmente se debe regular la información interdepartamental para evitar las especulaciones y el 11% no responde a la interrogante.

Tabla # 10 Sección Secundaria

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	47	77%
Ocasionalmente	10	16%
Nunca	1	2%
No responde	3	5%
Total	61	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Colaboradores

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 10 Sección Secundaria

El 77% de los colaboradores consideran que siempre se debe regular la información y comunicación interdepartamental para evitar las especulaciones; el 16% manifiesta que ocasionalmente se debe regular la información interdepartamental para evitar las especulaciones; el 2% señala que nunca se debe regular la información interdepartamental para evitar las especulaciones y el 11% no responde a la interrogante.

Interpretación de la Pregunta # 10 en la Unidad Educativa “San Felipe Neri”

La información interdepartamental debe ser regulada para disminuir los rumores de pasillo que distorsionan el mensaje y no permite que fluya correctamente la información, dando lugar a que se cree barreras que impiden que todos los colaboradores dispongan información verás que les permita ejecutar sus tareas adecuadamente brindando servicios de calidad a la comunidad riobambeña que confía la educación de niños y jóvenes.

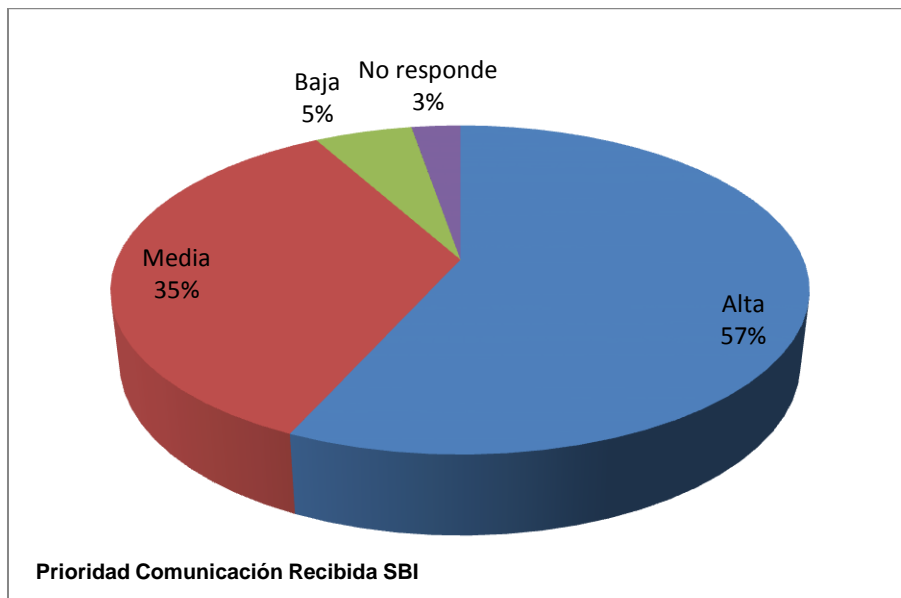
11. ¿Qué prioridad le da usted a las Comunicaciones que recibe?

Tabla # 11 Sección Básica Inicial

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Alta	21	57%
Media	13	35%
Baja	2	5%
No responde	1	3%
Total	37	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Colaboradores

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 11 Sección Básica Inicial

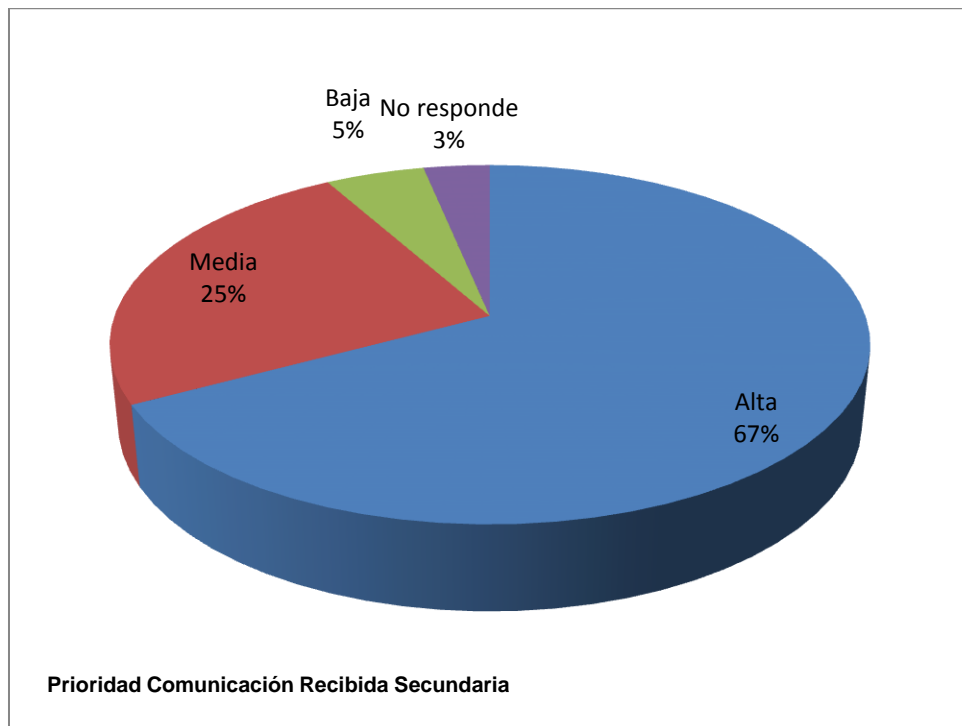
El 57% de los colaboradores le da una importancia alta a todas las comunicaciones que reciben; el 35% indica que le da una importancia media la comunicación que reciben; el 5% le da una importancia baja a las comunicaciones que reciben y el 3% no responde a la interrogante.

Tabla # 11 Sección Secundaria

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Alta	41	67%
Media	15	25%
Baja	3	5%
No responde	2	3%
Total	61	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Colaboradores

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 11 Sección Secundaria

El 67% de los colaboradores le da una importancia alta a todas las comunicaciones que reciben; el 25% indica que le da una importancia media la comunicación que reciben; el 5% le da una importancia baja a las comunicaciones que reciben y el 3% no responde a la interrogante.

Interpretación de la Pregunta # 11 en la Unidad Educativa “San Felipe Neri”

Los resultados obtenidos nos permiten conocer la importancia que dan los colaboradores de la UESFN a las comunicaciones que se les transmite, es por este motivo que se debe buscar el medio más adecuado para que llegue la información, de esta forma se está evitando la distorsión en el mensaje de ahí la necesidad de la creación de una unidad de comunicación y de un procedimiento que nos permita regular la información a transmitir con los públicos de la institución.

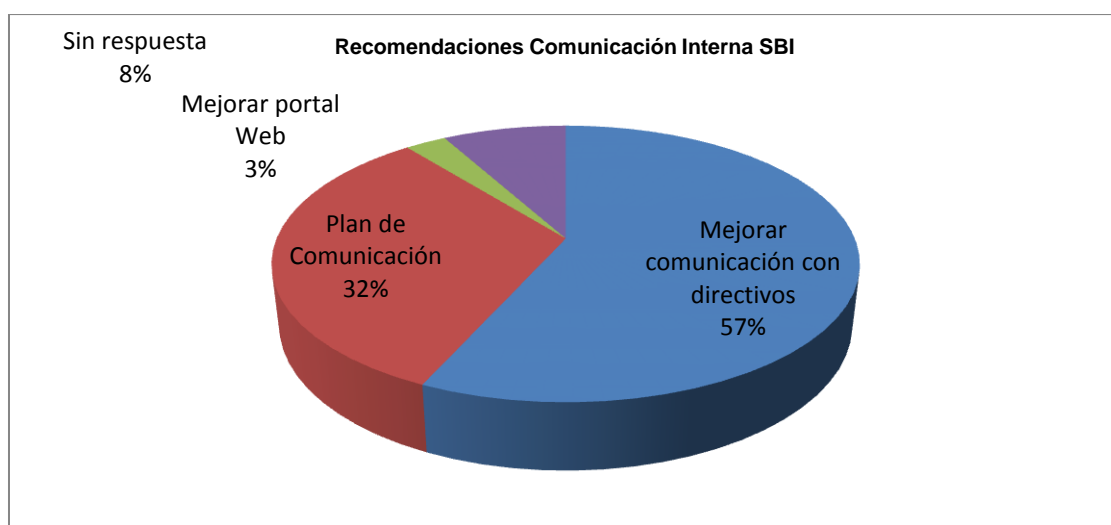
12. ¿Si pudiera cambiar algo sobre la forma de comunicación interna en la UESFN que recomendaría?

Tabla # 12 Sección Básica Inicial

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mejorar comunicación con directivos	21	57%
Plan de Comunicación	12	32%
Mejorar portal Web	1	3%
Sin respuesta	3	8%
Total	37	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Colaboradores

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 12 Sección Básica Inicial

El 57% de los clientes internos recomiendan mejorar la comunicación con directivos; el 32% manifiestan que se debe implementar un plan de comunicación; el 8% no emiten respuesta y el 3% señalan que se debe mejorar la página web.

Tabla # 12 Sección Secundaria

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mejorar comunicación con directivos	14	23%
Plan de comunicación	38	62%
Mejorar portal Web	3	5%
Sin respuesta	6	10%
Total	61	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Colaboradores

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 12 Sección Básica Inicial

El 62% de los clientes internos manifiestan que se necesita desarrollar un plan de comunicación; el 23% recomienda mejorar la comunicación con los directivos; el 10% no emiten respuesta a la pregunta y el 5% recomienda mejorar la página WEB.

Interpretación de la Pregunta # 12 en la Unidad Educativa “San Felipe Neri”

En la sección Básica Inicial mayoritariamente la sugerencia de los colaboradores internos es que se dé una comunicación directa con los directivos porque de ello depende a que exista una buena coordinación para el desarrollo de actividades, así también en la sección secundaria en base a la situación actual manifiestan que se debe desarrollar un plan de comunicación, al combinar estas sugerencias con las otras planteadas, en la UESFN se lograría una dinámica en la transmisión de mensajes informativos lo que permitirá disminuir los rumores de pasillo.

4.1.2 Encuestas de Comunicación Externas a clientes de la Unidad Educativa “San Felipe Neri”

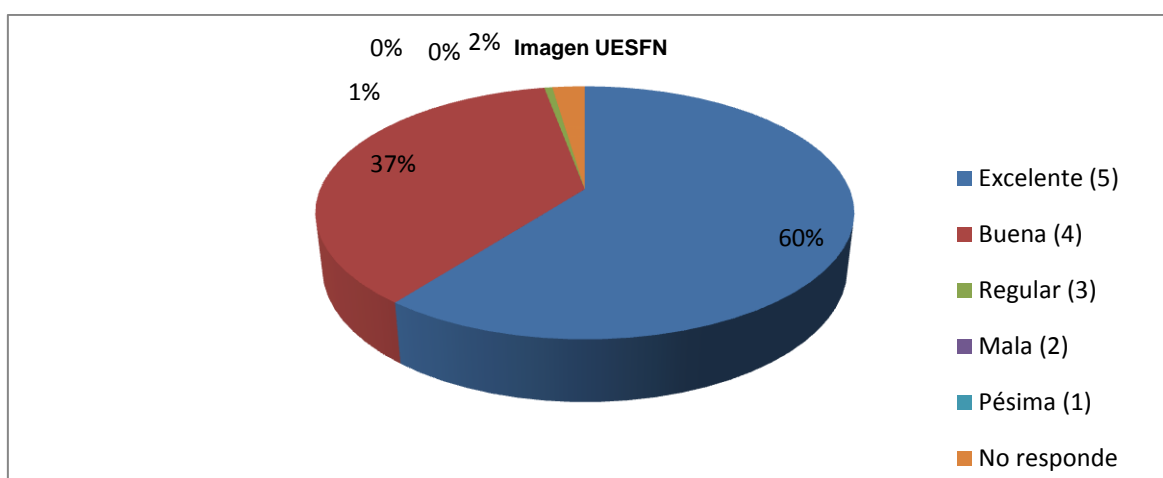
1. ¿Cómo calificaría la imagen que proyecta la UESFN hacia la sociedad?

Tabla # 1 Sección Básica Inicial

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente (5)	104	60%
Buena (4)	63	37%
Regular (3)	1	1%
Mala (2)	0	0%
Pésima (1)	0	0%
No responde	4	2%
Total	172	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Clientes externos

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 1 Sección Básica Inicial

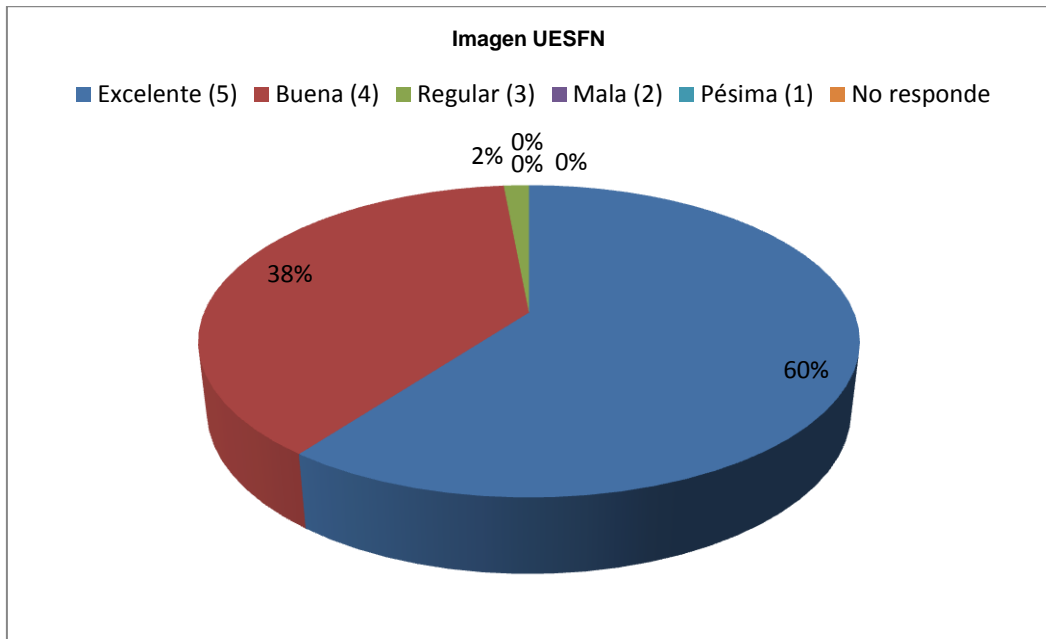
El 60% de los clientes externos consideran que la UESFN proyecta una excelente imagen hacia la sociedad; el 37% señala que la Imagen hacia la sociedad de la UESFN es buena; el 1% manifiestan que la imagen que proyecta hacia la sociedad la UESFN es regular y el 2% no responde a la interrogante.

Tabla # 1 Sección Secundaria

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente (5)	82	60%
Buena (4)	52	38%
Regular (3)	2	2%
Mala (2)	0	0%
Pésima (1)	0	0%
No responde	0	0%
Total	136	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Clientes externos

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 1 Sección Secundaria

El 60% de los clientes externos consideran que la UESFN proyecta una excelente imagen hacia la sociedad; el 38% que la Imagen hacia la sociedad de la UESFN es buena y el 2% que la imagen que proyecta a la sociedad la UESFN es regular.

Interpretación de la Pregunta # 1 en la Unidad Educativa “San Felipe Neri”

La UESFN ha enviado desde el año 1836 una imagen a la sociedad que se mantiene hasta la actualidad, es por este motivo que la imagen permanece en la memoria de la sociedad riobambeña y se ha constituido en el referente que permite la reiterada demanda del servicio que ofrece esta institución educativa en la formación de niños y jóvenes.

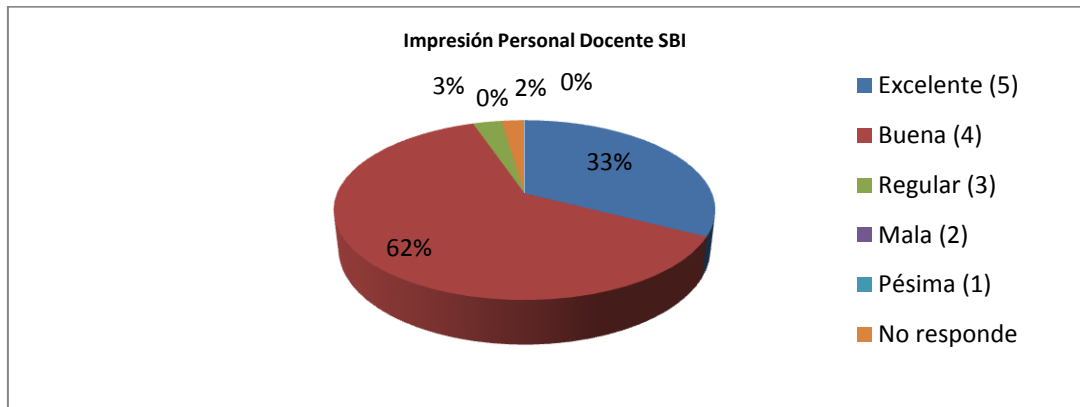
2. ¿Cómo considera usted al personal docente que labora?

Tabla # 2 Sección Básica Inicial

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente (5)	56	33%
Buena (4)	107	62%
Regular (3)	5	3%
Mala (2)	0	0%
Pésima (1)	0	0%
No responde	4	2%
Total	172	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Clientes externos

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 2 Sección Básica Inicial

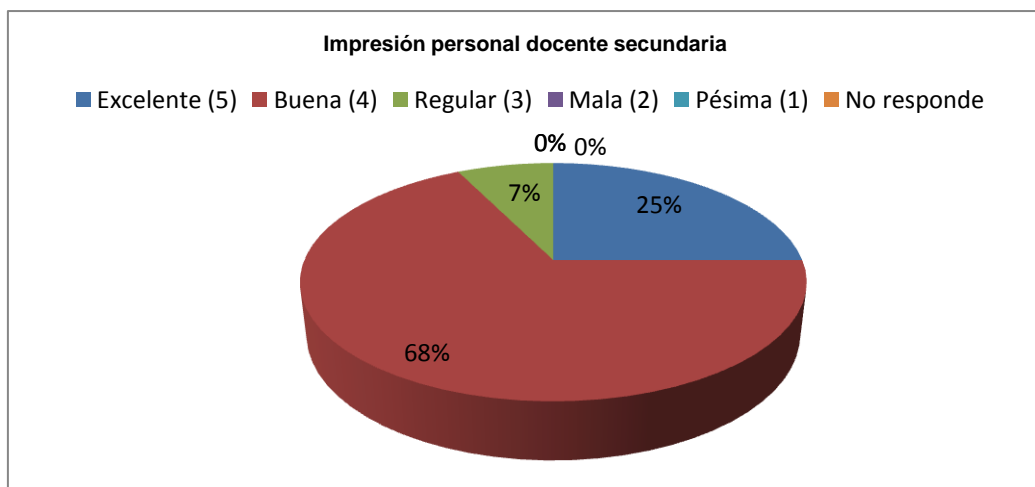
El 62% de los clientes externos considera únicamente buenos al personal que labora en la UESFN; el 33% considera como excelente al personal que labora en la UESFN; el 3% considera como regular al personal que labora en le UESFN y el 2% no responde a la interrogante.

Tabla # 2 Sección Secundaria

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente (5)	34	25%
Buena (4)	92	68%
Regular (3)	10	7%
Mala (2)	0	0%
Pésima (1)	0	0%
No responde	0	0%
Total	136	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Clientes externos

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 2 Sección Secundaria

El 68% de los clientes externos considera únicamente buenos al personal que labora en la UESFN; el 25% considera como excelente al personal que labora en la UESFN y el 7% considera como regular al personal que labora en le UESFN

Interpretación de la Pregunta # 2 en la Unidad Educativa “San Felipe Neri”

El personal docente es parte fundamental para la formación de los niños y jóvenes, es por este motivo una alerta el conocer porque los clientes externos tienen dicha apreciación porque los docentes son parte de la imagen e identidad de la UESFN es por ello que se debe emprender acciones correctivas para corregir errores y mejorar la percepción.

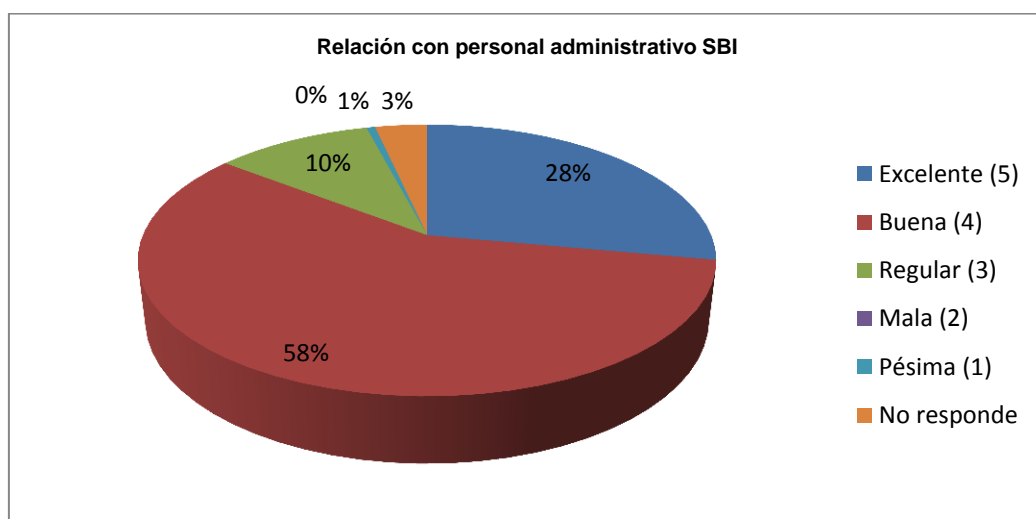
3. ¿Cuál ha sido su impresión cuando ha tenido que relacionarse con el personal administrativo?

Tabla # 3 Sección Básica Inicial

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente (5)	48	28%
Buena (4)	99	58%
Regular (3)	18	10%
Mala (2)	0	0%
Pésima (1)	1	1%
No responde	6	3%
Total	172	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Clientes externos

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 3 Sección Básica Inicial

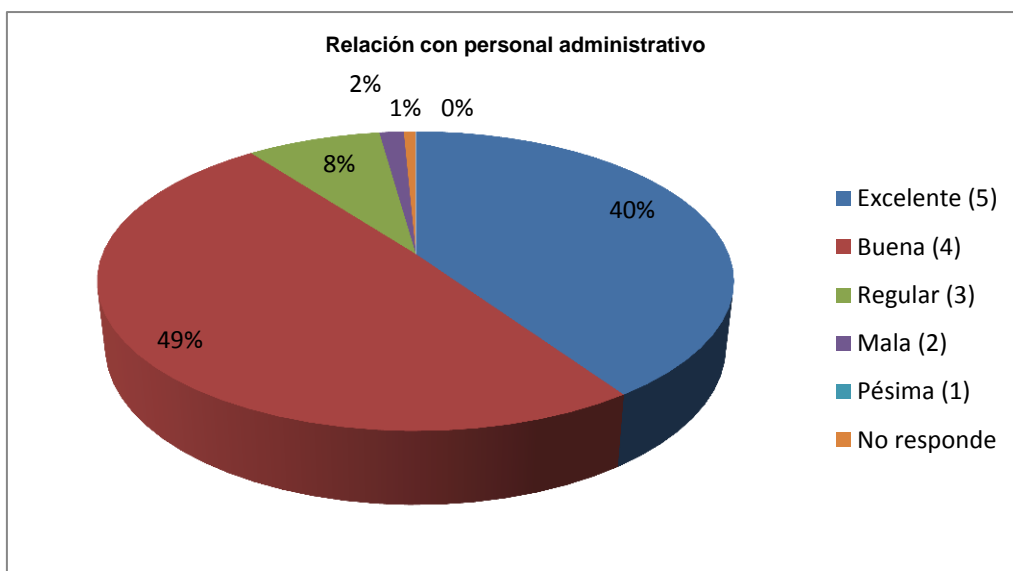
El 58% de los clientes externos manifiestan que su impresión cuando han tenido que relacionarse con el personal administrativo de la UESFN ha sido buena; el 28% señala que su impresión cuando han tenido que relacionarse con el personal administrativo de la UESFN ha sido excelente; el 10% indica que su impresión cuando han tenido que relacionarse con el personal administrativo de la UESFN ha sido Regular; el 1% nos da a conocer que su impresión cuando han tenido que relacionarse con el personal administrativo de la UESFN ha sido pésima y el 3% no responde a la pregunta.

Tabla # 3 Sección Secundaria

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente (5)	55	40%
Buena (4)	67	49%
Regular (3)	11	8%
Mala (2)	2	2%
Pésima (1)	0	0%
No responde	1	1%
Total	136	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Clientes externos

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 3 Sección Secundaria

El 49% de los clientes externos manifiestan que su impresión cuando han tenido que relacionarse con el personal administrativo de la UESFN

ha sido buena; el 40% señala que su impresión cuando han tenido que relacionarse con el personal administrativo de la UESFN ha sido excelente; el 8% indica que su impresión cuando han tenido que relacionarse con el personal administrativo de la UESFN ha sido Regular; el 2% nos da a conocer que su impresión cuando han tenido que relacionarse con el personal administrativo de la UESFN ha sido mala y el 1% no responde a la pregunta.

Interpretación de la Pregunta # 3 en la Unidad Educativa “San Felipe Neri”

La relación que establece el personal administrativo con los clientes externos debe ser analizada y mejorar sustancialmente porque se relacionan directamente con la identidad, la imagen y la reputación externa que la UESFN proyecta hacia el exterior de ahí la necesidad de ajustarse más a las necesidades de nuestros clientes porque de su satisfacción depende la impresión que se proyecta a la sociedad.

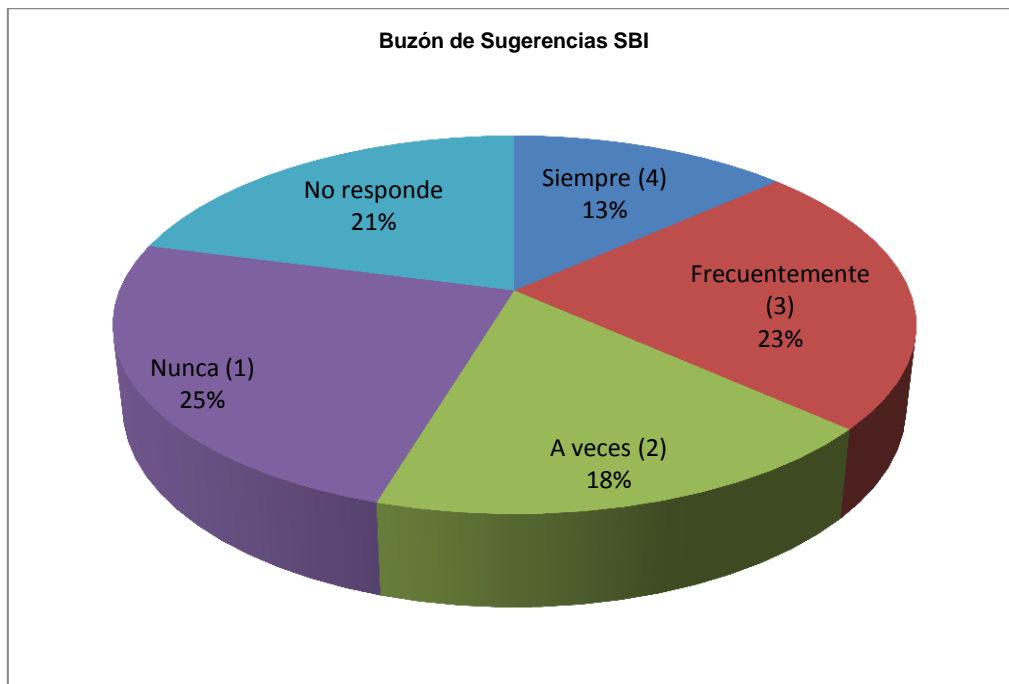
4. ¿Con qué frecuencia utiliza el buzón de sugerencias?

Tabla # 4 Sección Básica Inicial

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre (4)	23	13%
Frecuentemente (3)	40	23%
A veces (2)	31	18%
Nunca (1)	42	25%
No responde	36	21%
Total	172	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Clientes externos

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 4 Sección Básica Inicial

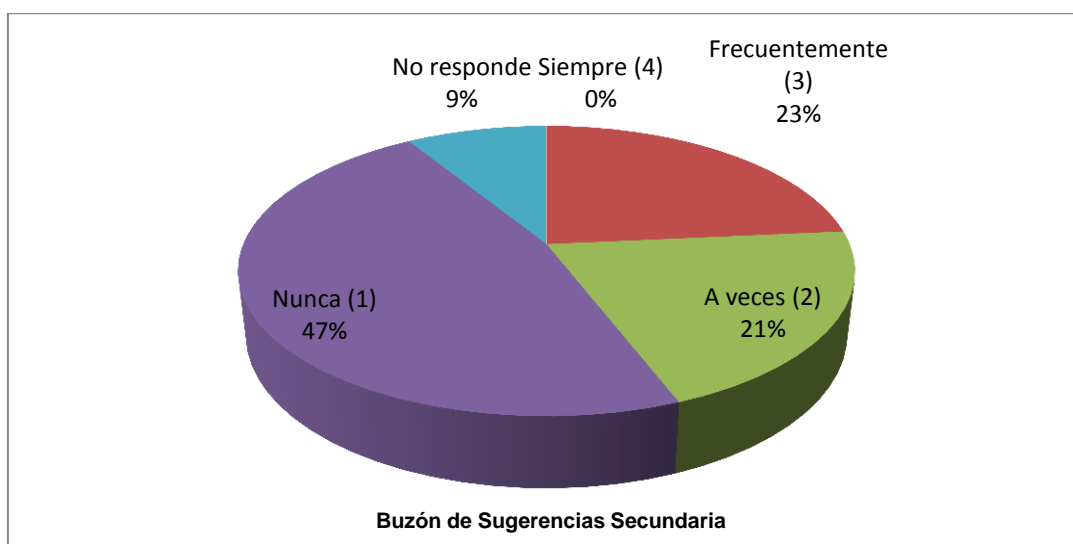
El 25% de los clientes externos manifiestan que nunca utilizan el buzón de sugerencias; el 23% indican que frecuentemente utilizan el buzón de sugerencias; el 21% no responden a la pregunta; el 18% señalan que a veces utilizan el buzón de sugerencias y el 13% nos dan a conocer que siempre utilizan el buzón de sugerencias.

Tabla # 4 Sección Secundaria

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre (4)	0	0%
Frecuentemente (3)	32	23%
A veces (2)	28	21%
Nunca (1)	64	47%
No responde	12	9%
Total	136	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Clientes externos

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 4 Sección Secundaria

El 47% de los clientes externos manifiestan que nunca utilizan el buzón de sugerencias; el 23% indican que frecuentemente utilizan el buzón de sugerencias; el 21% señalan que a veces utilizan el buzón de sugerencias y el 9% responde a la pregunta.

Interpretación de la Pregunta # 4 en la Unidad Educativa “San Felipe Neri”

El buzón de sugerencias se constituye en una forma de recoger las aportaciones de los clientes de la organización es por ello importante el desarrollar en todos los públicos la cultura de utilizarlo con más frecuencia para poder detectar conflictos o amenazas que afecten a la UESFN.

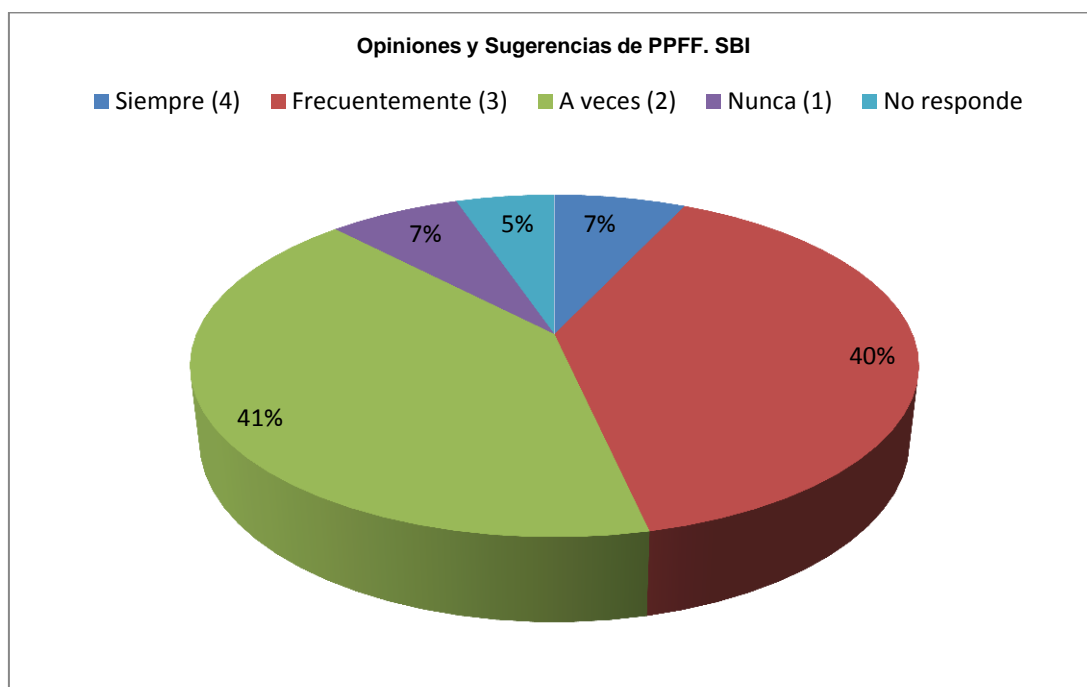
5. Considera que las opiniones y sugerencias de los padres de familia son tomados en cuenta.

Tabla # 5 Sección Básica Inicial

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre (4)	12	7%
Frecuentemente (3)	68	40%
A veces (2)	71	41%
Nunca (1)	12	7%
No responde	9	5%
Total	172	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Clientes externos

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 5 Sección Básica Inicial

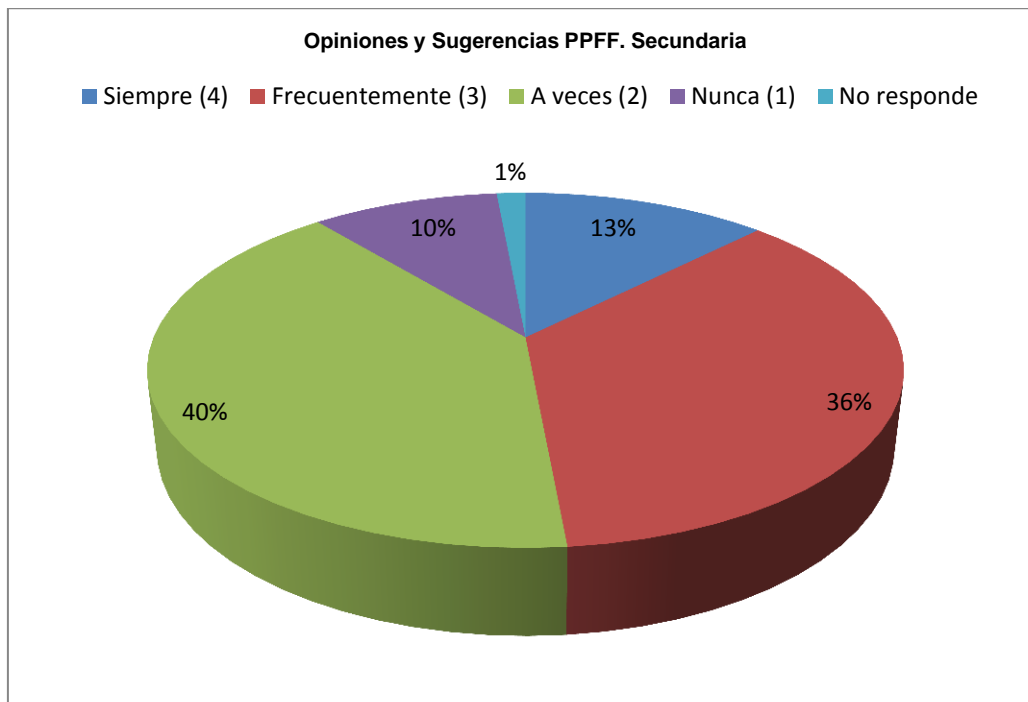
El 41% de los clientes externos indican que a veces las opiniones y sugerencias de los padres de familia son tomadas en cuenta; el 40% señala que frecuentemente las opiniones y sugerencias de los padres de familia son tomadas en cuenta; el 7% manifiestan que nunca las opiniones y sugerencias de los padres de familia son tomadas en cuenta; el 7% consideran que siempre son tomadas en cuenta las opiniones y sugerencias de los padres de familia y el 5% no responden a la pregunta.

Tabla # 5 Sección Secundaria

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre (4)	17	13%
Frecuentemente (3)	49	36%
A veces (2)	55	40%
Nunca (1)	13	10%
No responde	2	1%
Total	136	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Clientes externos

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 5 Sección Secundaria

El 40% de los clientes externos indican que a veces las opiniones y sugerencias de los padres de familia son tomadas en cuenta; el 36% señala que frecuentemente las opiniones y sugerencias de los padres de familia son tomadas en cuenta; el 13% manifiestan que siempre las opiniones y sugerencias de los padres de familia son tomadas en cuenta; el 10% consideran que nunca son tomadas en cuenta las opiniones y sugerencias de los padres de familia y el 1% no responden a la pregunta.

Interpretación de la Pregunta # 5 en la Unidad Educativa “San Felipe Neri”

El recoger las aportaciones de los públicos externos de la UESFN, nos permite mantener monitoreado constantemente sus opiniones y sugerencias, de esta manera se podrá analizar la viabilidad de las necesidades y expectativas para poder estar atentos a su satisfacción y ofrecer una respuesta a cada una de sus exigencias y de la misma sociedad.

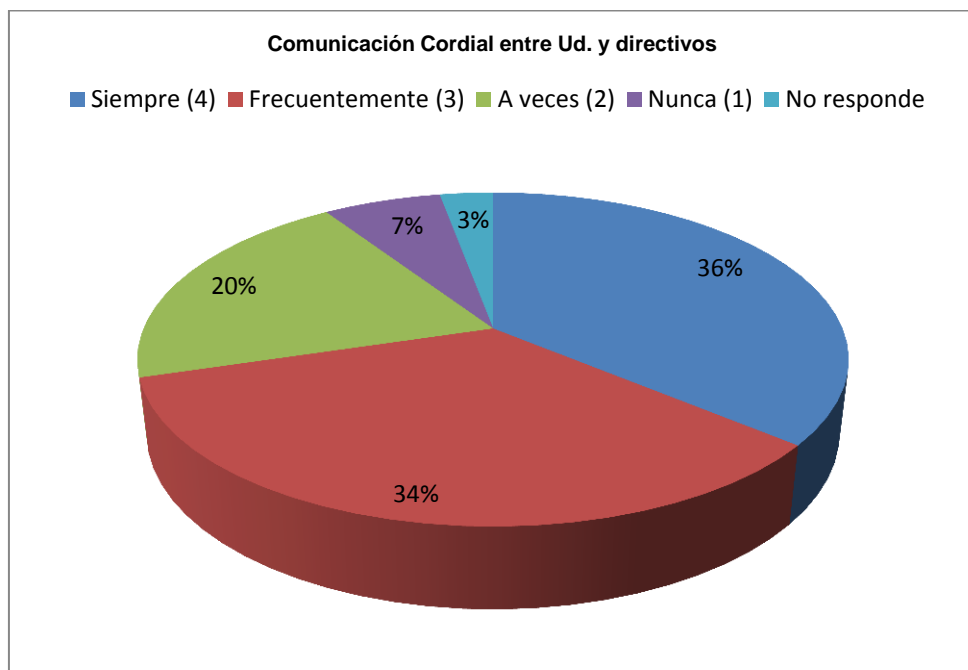
6. Existe comunicación cordial entre usted y los directivos de la UESFN.

Tabla # 6 Sección Básica Inicial

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre (4)	62	36%
Frecuentemente (3)	59	34%
A veces (2)	35	20%
Nunca (1)	11	7%
No responde	5	3%
Total	172	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Clientes externos

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 6 Sección Básica Inicial

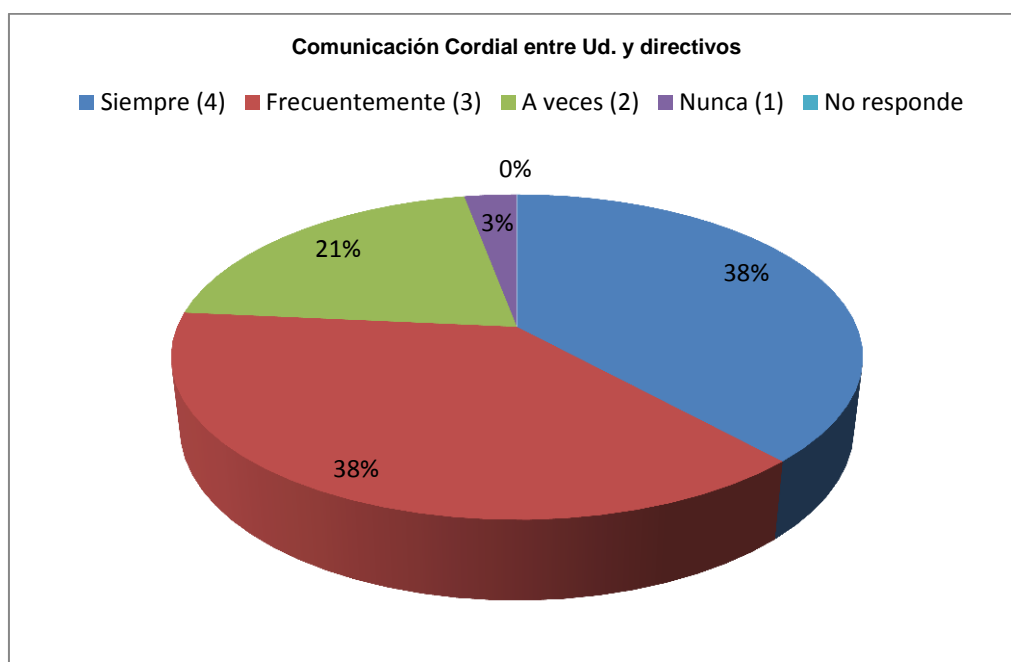
El 36% de los clientes externos manifiestan que siempre existe una comunicación cordial con los directivos de la Sección Básica Inicial; el 34% señalan que frecuentemente existe una comunicación cordial con los directivos de la Sección Básica Inicial; el 20% indican que a veces hay una comunicación cordial con los directivos de la Sección Básica Inicial; el 7% nos dan a conocer que nunca hay una comunicación cordial con los directivos de la Sección Básica Inicial y el 3% no responden a la pregunta.

Tabla # 6 Sección Secundaria

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre (4)	52	38%
Frecuentemente (3)	52	38%
A veces (2)	28	21%
Nunca (1)	4	3%
No responde	0	0%
Total	136	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Clientes externos

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 6 Sección Secundaria

El 38% de los clientes externos manifiestan que siempre existe una comunicación cordial con los directivos de la Sección Secundaria; el 38% señalan que frecuentemente existe una comunicación cordial con los directivos de la Sección Secundaria; el 21% indican que a veces hay una comunicación cordial con los directivos de la Sección Secundaria y el 3% nos dan a conocer que nunca hay una comunicación cordial con los directivos de la Sección Secundaria.

Interpretación de la Pregunta # 6 en la Unidad Educativa “San Felipe Neri”

Los directivos deben dar prioridad a sus públicos e identificarse con ellos de modo que su relación se fortalezca y se conozcan de manera que se identifiquen con la institución a la cual solicitan el servicio en la formación de niños y jóvenes.

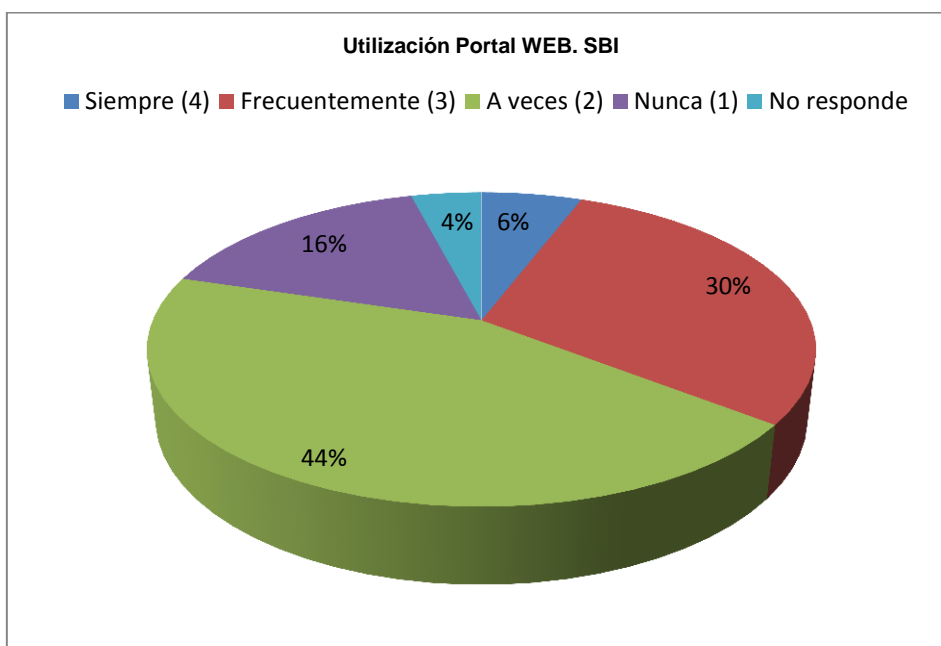
7. ¿Con qué frecuencia utiliza usted el portal Web de la institución?

Tabla # 7 Sección Básica Inicial

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre (4)	10	6%
Frecuentemente (3)	51	30%
A veces (2)	76	44%
Nunca (1)	28	16%
No responde	7	4%
Total	172	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Clientes externos

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 7 Sección Básica Inicial

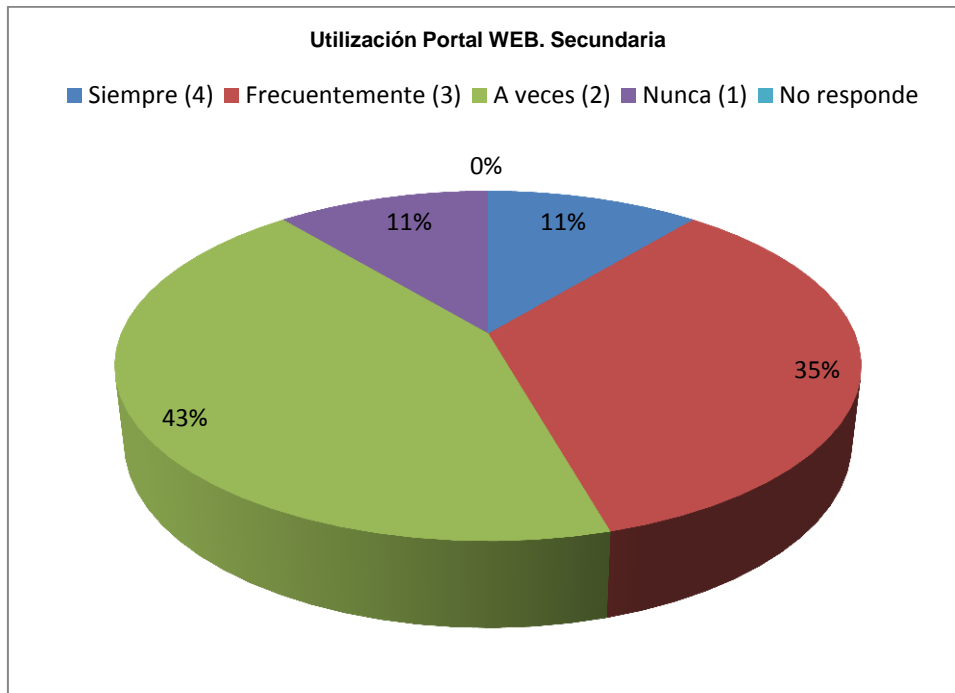
El 44% de los clientes externos manifiestan que a veces utilizan el portal web de la institución; el 30% indican que frecuentemente utilizan el portal web de la institución; el 16% señalan que nunca utilizan el portal web de la institución; el 6% nos dan a conocer que siempre utilizan el portal web de la institución y el 4% no responden a la pregunta.

Tabla # 7 Sección Secundaria

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre (4)	15	11%
Frecuentemente (3)	47	35%
A veces (2)	59	43%
Nunca (1)	15	11%
No responde	0	0%
Total	136	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Clientes externos

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 7 Sección Secundaria

El 43% de los clientes externos manifiestan que a veces utilizan el portal web de la institución; el 35% indican que frecuentemente utilizan el portal web de la institución; el 11% señalan que nunca utilizan el portal web de la institución; el 11% nos dan a conocer que siempre utilizan el portal web de la institución.

Interpretación de la Pregunta # 7 en la Unidad Educativa “San Felipe Neri”

La página Web se constituye en un soporte propio para que la institución difunda información sobre sí misma y sus actividades, es promotora y

protagonista para que el público interactúe y conozca de primera línea toda la información necesaria y el mensaje sea captado sin ningún tipo de distorsión.

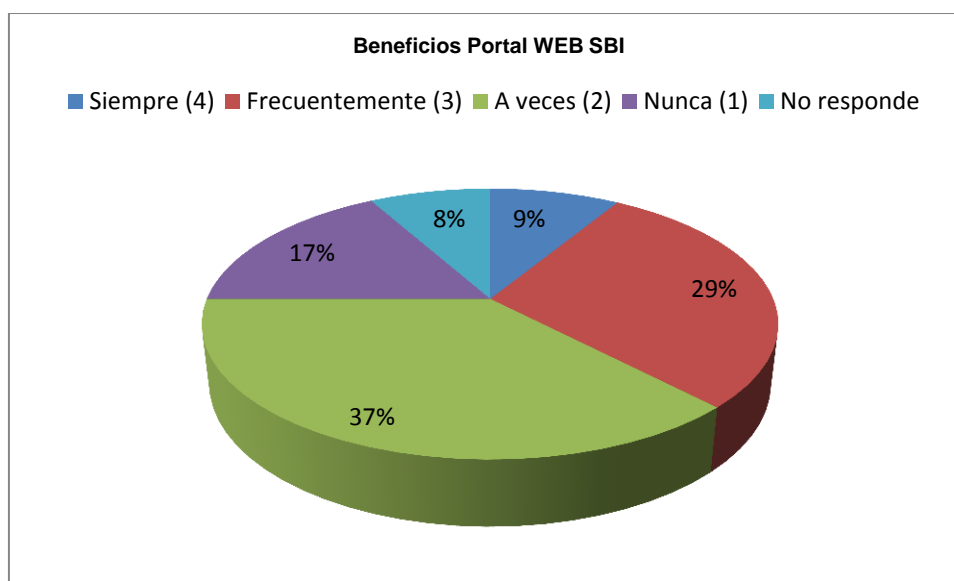
8. Usted conoce sobre los beneficios del portal WEB de la institución

Tabla # 8 Sección Básica Inicial

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre (4)	15	9%
Frecuentemente (3)	50	29%
A veces (2)	64	37%
Nunca (1)	29	17%
No responde	14	8%
Total	172	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Clientes externos

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 8 Sección Básica Inicial

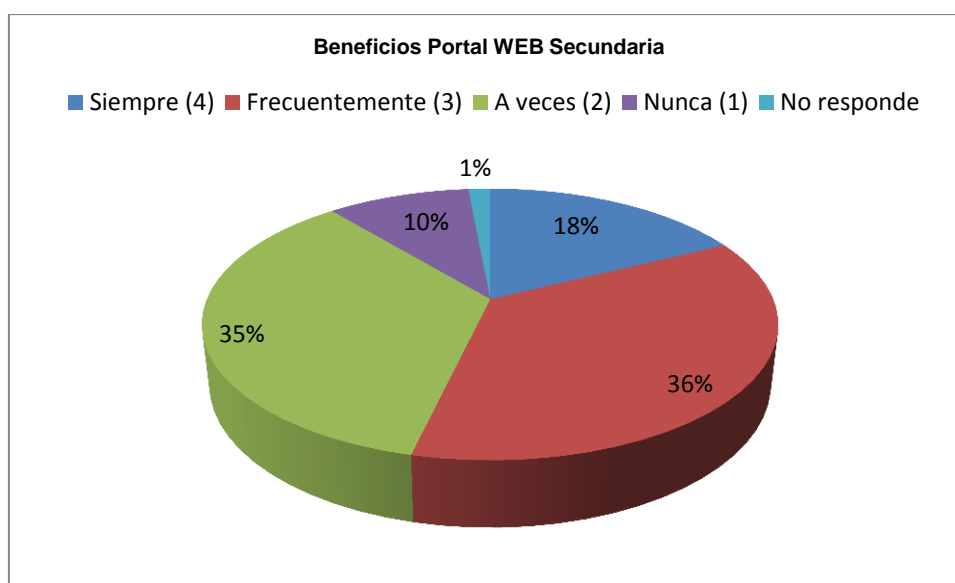
El 37% de los clientes externos manifiestan que solamente a veces conocen los beneficios del portal web; el 29% indican que frecuentemente conocen los beneficios del portal web; el 17% señalan que nunca conocen los beneficios del portal web; el 9% establecen que siempre conocen los beneficios del portal web y el 8% no responden a la pregunta.

Tabla # 8 Sección Secundaria

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre (4)	24	18%
Frecuentemente (3)	49	36%
A veces (2)	48	35%
Nunca (1)	13	10%
No responde	2	1%
Total	136	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Clientes externos

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 8 Sección Secundaria

El 36% de los clientes externos manifiestan que frecuentemente conocen los beneficios del portal web; el 35% indican que a veces conocen los beneficios del portal web; el 18% señalan que siempre conocen los beneficios del portal web; el 10% establecen que nunca conocen los beneficios del portal web y el 1% no responden a la pregunta.

Interpretación de la Pregunta # 8 en la Unidad Educativa “San Felipe Neri”

En la UESFN se debería regularmente dar a conocer sobre todos los beneficios que brinda el portal y de la misma manera motivar a sus clientes para que la visiten con regularidad para que puedan conocer sobre todos los actos a realizarse así como también los comunicados

que se emiten evitando así la presencia de mediadores, convirtiendo a la organización en emisora directa utilizando los recursos de todos los soportes tradicionales: imagen fija, texto, sonido, infográficos, animaciones, video, etc., esto ayudará a que el mensaje llegue a todos los públicos.

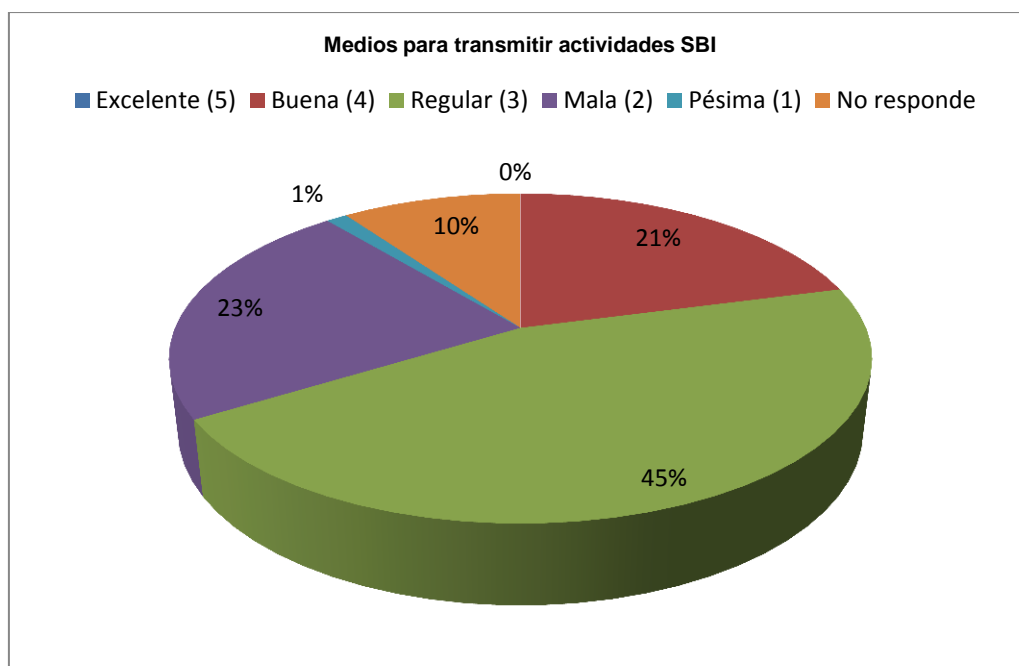
9. Cree usted que los medios que se utiliza para difundir las actividades académicas, culturales y deportivas son:

Tabla # 9 Sección Básica Inicial

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente (5)	0	0%
Buena (4)	36	21%
Regular (3)	78	45%
Mala (2)	39	23%
Pésima (1)	2	1%
No responde	17	10%
Total	172	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Clientes externos

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 9 Sección Básica Inicial

El 45% de los clientes externos consideran que son regulares los medios que se utiliza para difundir las actividades académicas, culturales y deportivas; el 23% manifiesta que son malos los medios que utilizan

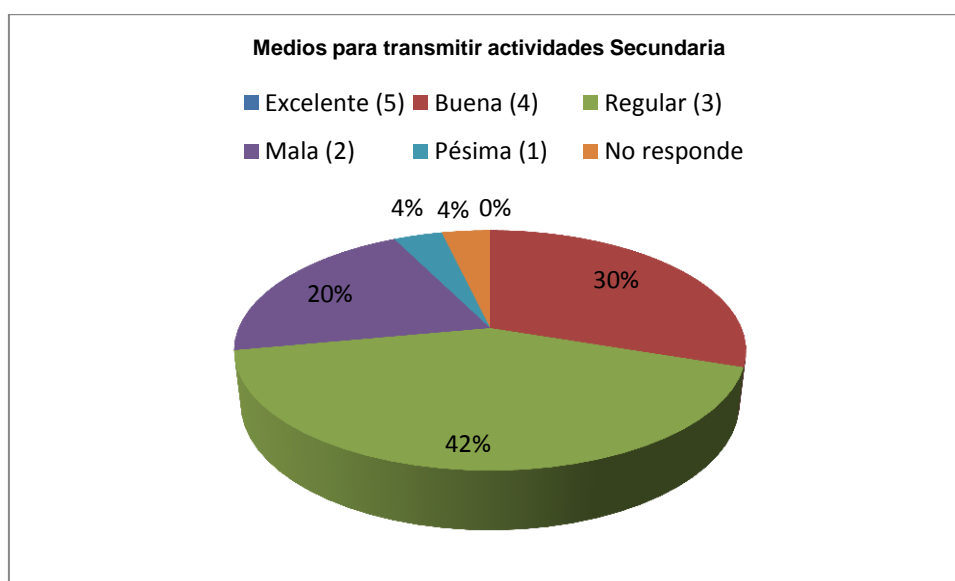
para difundir las actividades académicas, culturales y deportivas; el 21% señalan que son buenos los medios que se utilizan para difundir las actividades académicas, culturales y deportivas; el 1% nos da a conocer que son pésimos los medios que se emplean para difundir las actividades académicas, culturales y deportivas y el 10% no responden a la pregunta.

Tabla # 9 Sección Secundaria

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente (5)	0	0%
Buena (4)	41	30%
Regular (3)	57	42%
Mala (2)	28	20%
Pésima (1)	5	4%
No responde	5	4%
Total	136	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Clientes externos

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 9 Sección Secundaria

El 42% de los clientes externos consideran que son regulares los medios que se utiliza para difundir las actividades académicas, culturales y deportivas; el 30% manifiesta que son buenos los medios que utilizan para difundir las actividades académicas, culturales y deportivas; el 20% señalan que son malos los medios que se utilizan para difundir las actividades académicas, culturales y deportivas; el 4% nos da a conocer

que son pésimos los medios que se emplean para difundir las actividades académicas, culturales y deportivas y el 4% no responden a la pregunta.

Interpretación de la Pregunta # 9 en la Unidad Educativa “San Felipe Neri”

En la UESFN se dispone de una serie de medios de comunicación tanto escritos como electrónicos, pero desgraciadamente no se ha dado una correcta utilización de acuerdo al tipo de información y a los públicos a los que se dirige es por este motivo que son considerados como regulares debido a que los mensajes a transmitirse llegan incompletos o distorsionados dando lugar a malestar institucional.

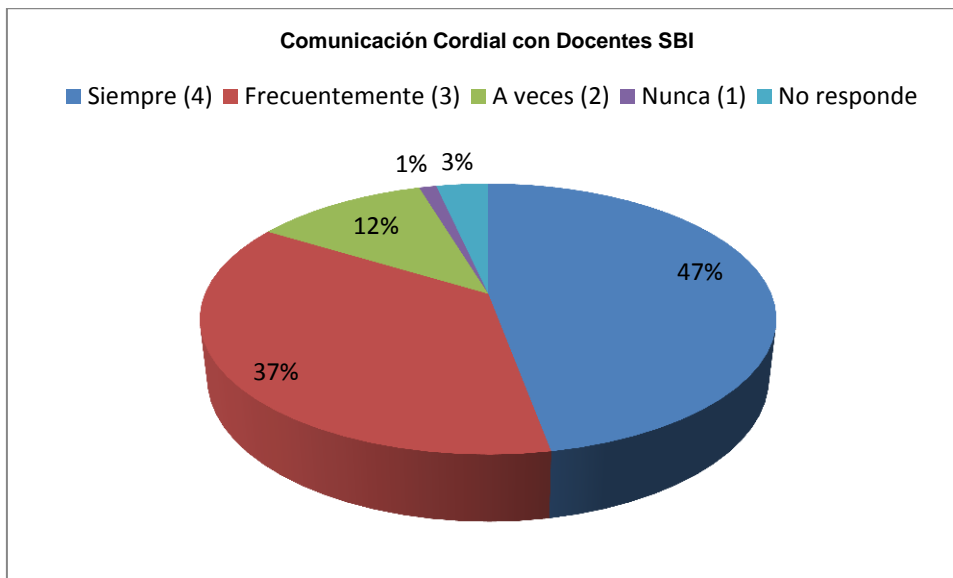
10. Cree usted que los docentes manejan una comunicación cordial con los y las estudiantes respetando las reglas éticas y morales.

Tabla # 10 Sección Básica Inicial

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre (4)	81	47%
Frecuentemente (3)	63	37%
A veces (2)	20	12%
Nunca (1)	2	1%
No responde	6	3%
Total	172	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Clientes externos

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 10 Sección Básica Inicial

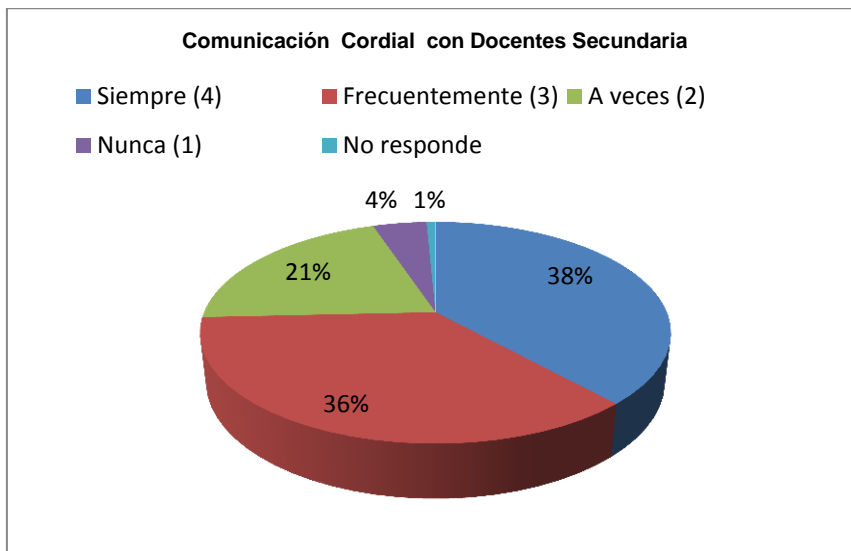
Los clientes externos manifiestan que el 47% de los docentes manejan una comunicación cordial con los y las estudiantes respetando las reglas éticas y morales; el 37% indican que frecuentemente los docentes manejan una comunicación cordial con los y las estudiantes respetando las reglas éticas y morales; el 12% señalan que a veces los docentes manejan una comunicación cordial con los y las estudiantes respetando las reglas éticas y morales; el 1% nos dan a conocer que nunca los docentes manejan una comunicación cordial con los y las estudiantes respetando las reglas éticas y morales y el 3% no responden a la pregunta.

Tabla # 10 Sección Secundaria

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre (4)	52	38%
Frecuentemente (3)	49	36%
A veces (2)	28	21%
Nunca (1)	6	4%
No responde	1	1%
Total	136	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Clientes externos

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 10 Sección Secundaria

Los clientes externos manifiestan que el 47% de los docentes manejan una comunicación cordial con los y las estudiantes respetando las reglas éticas y morales; el 37% indican que frecuentemente los docentes manejan una comunicación cordial con los y las estudiantes respetando las reglas éticas y morales; el 12% señalan que a veces los docentes manejan una comunicación cordial con los y las estudiantes respetando las reglas éticas y morales; el 1% nos dan a conocer que nunca los docentes manejan una comunicación cordial con los y las estudiantes respetando las reglas éticas y morales y el 3% no responden a la pregunta.

Interpretación de la Pregunta # 10 en la Unidad Educativa “San Felipe Neri”

El docente al ser el orientador de los estudiantes debe convertirse en un verdadero comunicador lo que permitirá avanzar en el proceso de enseñanza – aprendizaje y en las relaciones interpersonales con la comunidad educativa, que confía en los docentes para la formación profesional y personal de sus hijos, esperando que con el ejemplo practiquen el respeto a las reglas éticas y morales.

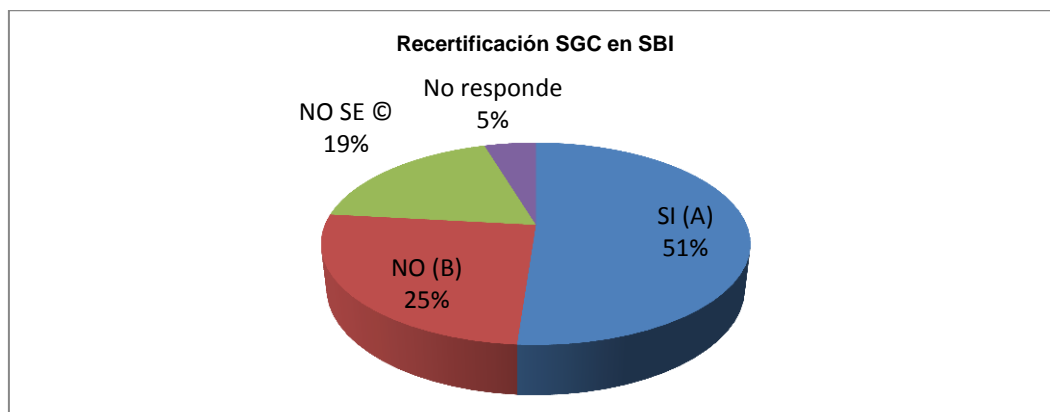
11. Conoce usted sobre la recertificación del Sistema de Gestión de Calidad que la UESFN mantiene según la norma ISO 9001:2008

Tabla # 11 Sección Básica Inicial

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI (A)	88	51%
NO (B)	44	25%
NO SE ©	32	19%
No responde	8	5%
Total	172	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Clientes externos

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 11 Sección Básica Inicial

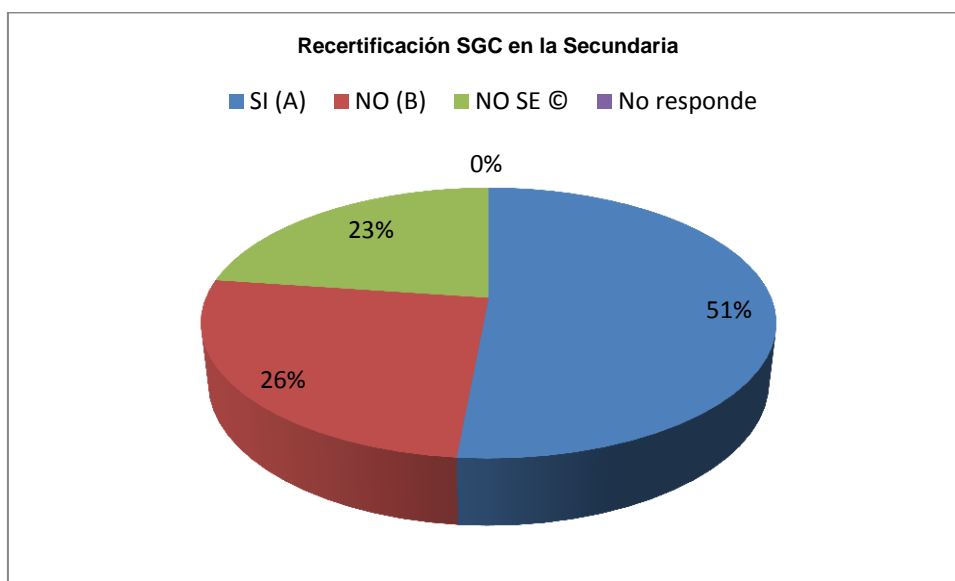
El 51% de los clientes externos manifiesta que si conoce sobre la recertificación del Sistema de Gestión de Calidad que la UESFN mantiene según la norma ISO 9001:2008; el 25% indica que no conoce sobre la recertificación del Sistema de Gestión de Calidad que la UESFN mantiene según la norma ISO 9001:2008; el 19% señala que no sabe sobre la recertificación del Sistema de Gestión de Calidad que la UESFN mantiene según la norma ISO 9001:2008; el 5% no responde a la pregunta.

Tabla # 11 Sección Secundaria

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI (A)	70	51%
NO (B)	35	26%
NO SE ©	31	23%
No responde	0	0%
Total	136	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Clientes externos

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 11 Sección Secundaria

El 51% de los clientes externos manifiesta que si conoce sobre la recertificación del Sistema de Gestión de Calidad que la UESFN mantiene según la norma ISO 9001:2008; el 26% indica que no conoce sobre la recertificación del Sistema de Gestión de Calidad que la UESFN mantiene según la norma ISO 9001:2008 y el 23% señala que no sabe sobre la recertificación del Sistema de Gestión de Calidad que la UESFN mantiene según la norma ISO 9001:2008.

Interpretación de la Pregunta # 11 en la Unidad Educativa “San Felipe Neri”

Los resultados obtenidos tanto en la sección básica como en la sección secundaria demuestran que existe un gran número de población que no tiene el conocimiento necesario sobre el Sistema de Gestión de Calidad; es por ello importante emprender una acción correctiva para que exista una correcta comunicación con el cliente en el conocimiento, comprensión del Sistema de Gestión de Calidad que se mantiene y que actualmente está actualizado bajo la norma ISO 9001:2008.

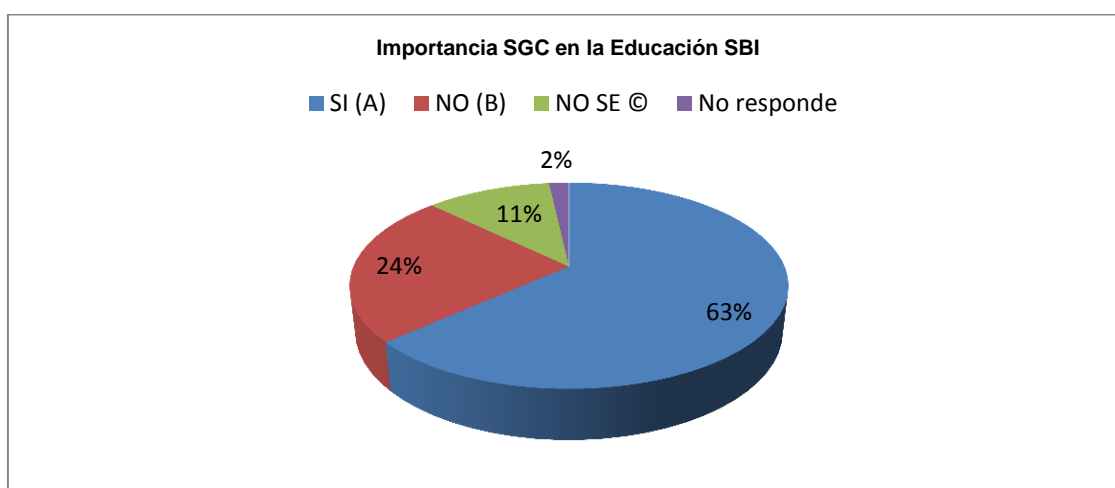
12. Conoce usted sobre la importancia del Sistema de Gestión de Calidad dentro de la Educación de sus hijos.

Tabla # 12 Sección Básica Inicial

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI (A)	109	63%
NO (B)	41	24%
NO SE ©	19	11%
No responde	3	2%
Total	172	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Clientes externos

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 12 Sección Básica Inicial

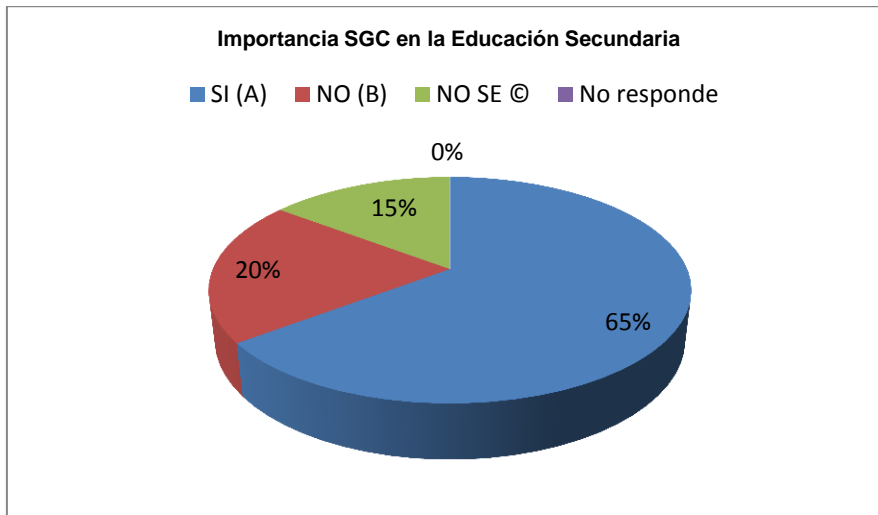
El 63% de los clientes externos si conoce sobre la importancia del Sistema de Gestión de Calidad dentro de la Educación de sus hijos; el 24% no conoce sobre la importancia del Sistema de Gestión de Calidad dentro de la Educación de sus hijos; el 11% no sabe sobre la importancia del Sistema de Gestión de Calidad dentro de la Educación de sus hijos y el 2% no responde a la pregunta.

Tabla # 12 Sección Secundaria

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI (A)	88	65%
NO (B)	28	20%
NO SE ©	20	15%
No responde	0	0%
Total	136	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Clientes externos

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 12 Sección Secundaria

El 65% de los clientes externos si conoce sobre la importancia del Sistema de Gestión de Calidad dentro de la Educación de sus hijos; el 20% no conoce sobre la importancia del Sistema de Gestión de Calidad dentro de la Educación de sus hijos y el 15% no sabe sobre la importancia del Sistema de Gestión de Calidad dentro de la Educación de sus hijos.

Interpretación de la Pregunta # 12 en la Unidad Educativa “San Felipe Neri”

Según los datos encontrados dentro de esta interrogante es importante basarse en el conocimiento que existe sobre el Sistema de Gestión de Calidad, para difundir las mejoras que se está realizando en beneficio de la educación de sus hijos y además incentivarles para que como público externo aporten con sugerencias viables para que constantemente se pueda estar innovando el servicio que presta la UESFN y de esta forma contribuir a mantener la imagen e identidad institucional que se mantiene hasta la actualidad y seguir constituyéndonos en la mejor opción en educación.

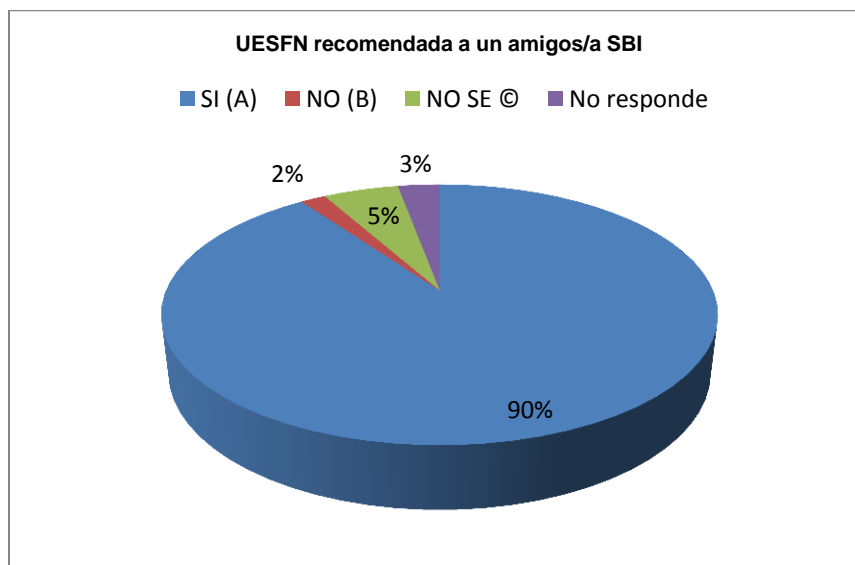
13. Recomendaría a un amigo/a para que utilice los servicios educativos de la UESFN.

Tabla # 13 Sección Básica Inicial

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI (A)	155	90%
NO (B)	3	2%
NO SE ©	9	5%
No responde	5	3%
Total	172	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Clientes externos

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 13 Sección Básica Inicial

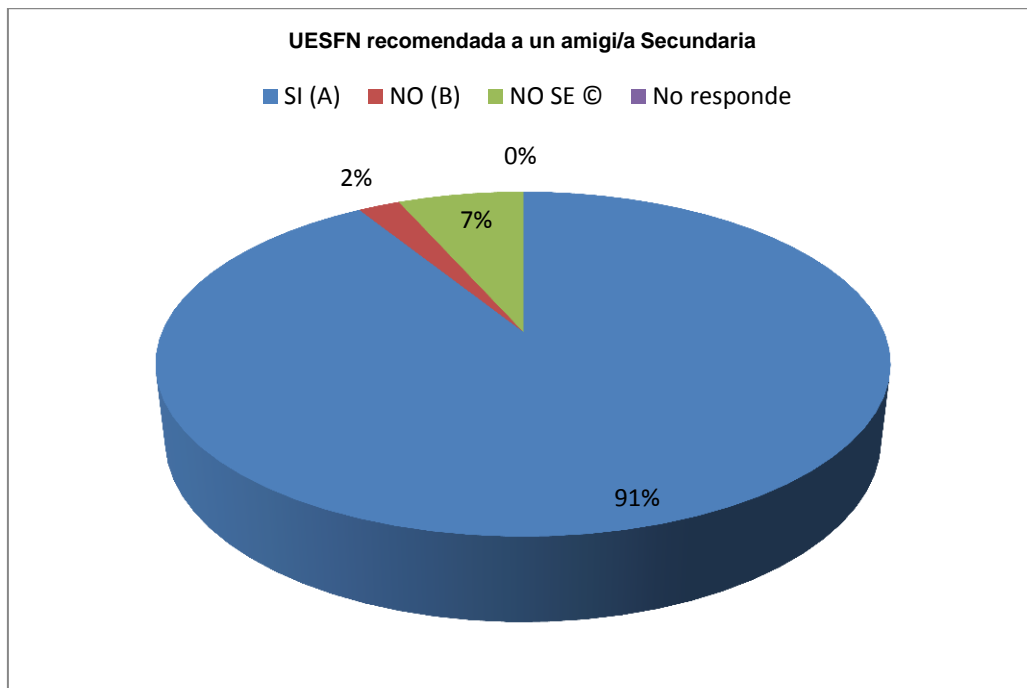
El 90% de los clientes externos manifiesta que si recomendaría a un amigo/a que utilice los servicios educativos de la UESFN; 5% no sabe si recomendaría a un amigo/a que utilice los servicios educativos de la UESFN; el 3% no responde a la pregunta y el 2% señala que no recomendaría a un amigo/a que utilice los servicios educativos de la UESFN.

Tabla # 13 Sección Secundaria

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI (A)	124	91%
NO (B)	3	2%
NO SE ©	9	7%
No responde	0	0%
Total	136	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Clientes externos

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 13 Sección Secundaria

El 91% de los clientes externos manifiesta que si recomendaría a un amigo/a que utilice los servicios educativos de la UESFN; 7% no sabe si recomendaría a un amigo/a que utilice los servicios educativos de la UESFN; el 2% no recomendaría a un amigo/a que utilice los servicios educativos de la UESFN.

Interpretación de la Pregunta # 13 en la Unidad Educativa “San Felipe Neri”

La UESFN a lo largo de los años ha conseguido fijar en sus clientes externos una identidad visual, que se ha constituido en la imagen que transmite la esencia de la organización toda una expresión de lo que somos, lo que hacemos, los principios en base a los cuales trabajamos; esto ha contribuido a que exista credibilidad en la institución y pueda ser recomendada, es por ello necesario regular el flujo de información para poder continuar trabajando en base a las necesidades y expectativas de los públicos.

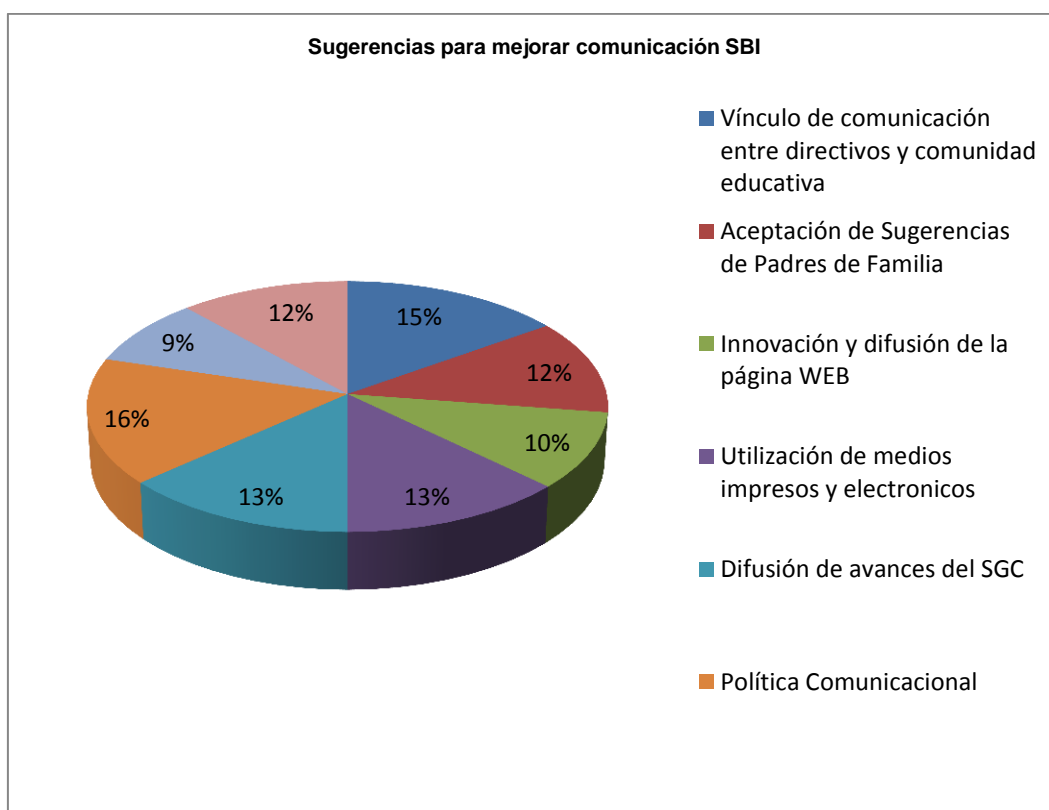
14. Si pudiera cambiar algo sobre la forma de comunicación externa en la UESFN que recomendaría

Tabla # 14 Sección Básica Inicial

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Comunicación entre directivos y comunidad educativa	26	15%
Aceptación de Sugerencias de Padres de Familia	21	12%
Innovación y difusión de la página WEB	17	10%
Medios impresos y electrónicos	22	13%
Difusión de avances del SGC	23	13%
Política Comunicacional	28	16%
Conformidad con la comunicación	15	9%
No responde	20	12%
Total	172	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Clientes externos

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 14 Sección Básica Inicial

El 16% de los clientes externos manifiestan que se necesita de una política comunicacional; el 15% sugiere que exista una mejor comunicación entre los directivos y la comunidad educativa; el 13% señalan que se debe dar mejor utilización a los diferentes medios impresos y electrónicos para la transmisión de información; el 13%

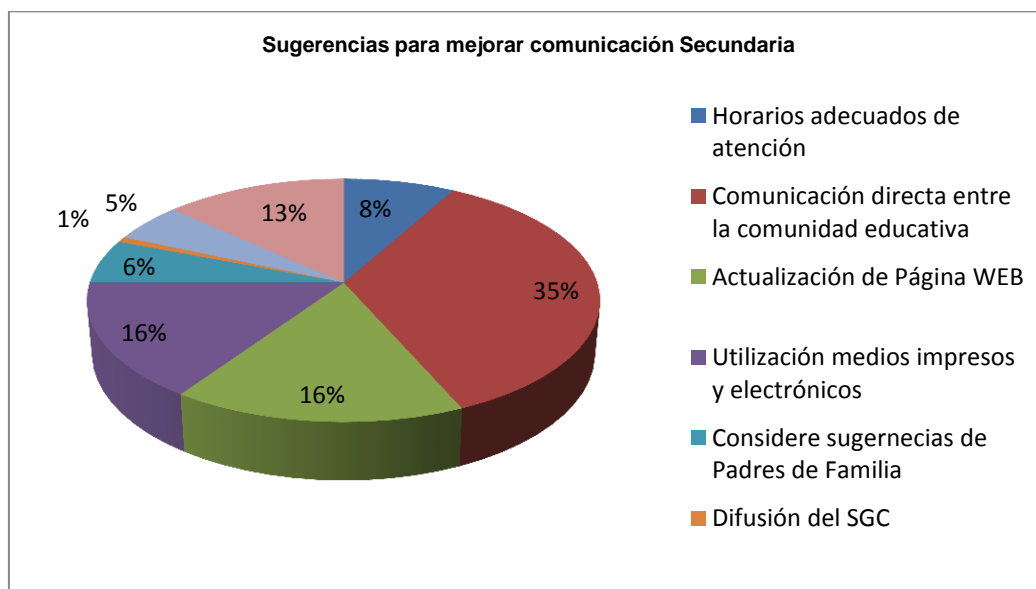
indican que se debe dar mayor difusión del Sistema de Gestión de Calidad y sus avances; el 12% considera que se debe tomar en consideración las sugerencias de los padres de familia; el 12% no responde a la pregunta; el 10% considera que se debe difundir más la utilización de la página WEB así como también la prioridad de innovarla siempre y el 9% presenta conformidad en la comunicación.

Tabla # 14 Sección Secundaria

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Políticas comunicacionales	11	8%
Comunicación directa entre la comunidad educativa	48	35%
Innovación y difusión de la página WEB	22	16%
Implementación de medios de comunicación	21	16%
Aceptación de sugerencias de padres de familia	8	6%
Difusión del SGC	1	1%
Conformidad con la comunicación	7	5%
No responde	18	13%
Total	136	100%

Fuente: Encuesta Aplicada a Clientes externos

Autoría: Inés Patricia Rodríguez Peñafiel



Análisis Pregunta N° 14 Sección Secundaria

El 35% manifiesta que debe existir entre la dirección y la comunidad educativa una comunicación directa; el 16% sugiere que debe existir una actualización de la página WEB; el 16% indica que se debe emplear de

mejor manera medios impresos y electrónicos para transmitir la información; el 13% no responde a la pregunta; el 8% solicita que debe existir una política comunicacional; el 6% señala que se considere las sugerencias de los Padres de Familia; el 5% muestra conformidad con la comunicación y el 1% considera que debe existir mayor difusión del Sistema de Gestión de Calidad.

Interpretación de la Pregunta # 14 en la Unidad Educativa “San Felipe Neri”

En la UESFN se dispone de varios canales de comunicación pero desgraciadamente han estado sub utilizados o mal utilizados al difundir información, es por este motivo que el cliente externo actualmente está expresando la necesidad de que se regule la comunicación para poder estar mejor informados y participar activamente en los diferentes eventos de tipo deportivo, cultural, académico y demás actividades en las que participa la institución que ha proyectado una imagen e identidad pero para ello se necesita implementar nuevas estrategias comunicacionales que les permita obtener más fluidez en la comunicación.

CAPITULO V

COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

5.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para la investigación del problema hemos aplicado el método científico que sigue el siguiente algoritmo:

- Percepción de la dificultad
- Planteamiento del problema
- Revisión bibliográfica
- Formulación de hipótesis
- Elección de las técnicas e instrumentos para la recolección de datos.
- Recolección de la información
- Análisis de datos
- Conclusiones y recomendaciones

5.1.1. Modalidad de Investigación

Esta investigación es cuantitativa, porque las hipótesis generales y específicas son de carácter estadístico, éstas exigen información relacionada a muestras es decir, de variables continuas que admiten fraccionamiento. Por otra parte la información recabada será numérica, sometida a estudio de la estadística descriptiva que permite organizar, analizar e interpretar la información, así mismo será sometida a estudios de orden inferencial, lo cual nos permitirá establecer conclusiones de la población en base al estudio de las muestras.

5.1.2. Tipo de Investigación

Esta investigación es de campo, puesto que el investigador debe acudir al lugar geográfico donde se desarrolla el fenómeno de estudio y recabar información a través de la encuesta, entrevista, y observación directa. La información que le da cuerpo doctrinal será obtenida a través de material escrito: libros, folletos, Internet, etc.

5.1.3. Población y Muestra

El procedimiento estadístico a emplearse para la selección de la muestra en esta investigación es el Muestreo Probabilístico Estratificado, aplicando el primer caso, cuando se impone el tamaño de la muestra.

Públicos Internos y Externos

Unidades de Observación	Número de alumnos encuestados	Muestra
Padres de Familia	1560	308
Personal de la UESFN	132	98
Total	1692	406

Cálculo de la muestra para Público Externo

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 Z^2}{(N-1)E^2 + \sigma^2 Z^2}$$

$$n = \frac{1560 \cdot (0,25)(1,96)^2}{(1559)(0,05)^2 + (0,25)(1,96)^2}$$

$$n = 308$$

N= Población

$$= P \times Q = 0,5(0,5)$$

$$Z = 1,96$$

$$E = 0,05$$

Cálculo de la muestra para Público Interno

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 Z^2}{(N-1)E^2 + \sigma^2 Z^2}$$

$$n = \frac{132 \cdot (0,25)(1,96)^2}{(131)(0,05)^2 + (0,25)(1,96)^2}$$

$$n = 98$$

Administrativos = 15,9%	16
Servicio= 7,5%	7
Docentes = 76,5 %	75
Total	98

5.1.4. Técnicas e instrumentos de la investigación

En esta investigación aplicaremos la técnica de la encuesta, y como instrumento utilizaremos el cuestionario, que estará estructurado a través de preguntas cerradas y abiertas. Las encuestas estarán dirigidas a clientes internos y externos de la Unidad Educativa “San Felipe Neri”. Estas versarán sobre la comunicación que existe y los medios más frecuentes empleados para la transmisión de mensajes informativos.

- ***Metodología para la aplicación de la Encuesta***

Las encuestas serán elaboradas con preguntas cerradas de carácter alternativo y algunas de carácter abierto. Para aplicar las encuestas me guiaré en las recomendaciones que efectúa la investigación científica que son:

- Considerar la muestra (número de encuestados)
- Estructurar cuestionarios de tipo cerrado (selección)
- Acudir al lugar en que se desenvuelven los elementos muestrales
- Solicitar la colaboración de las unidades de observación para recabar la información que se requiere
- Insistir en que la información obtenida será de carácter confidencial
- Dar un tiempo prudente para que respondan los cuestionarios
- Tabular la información
- Elaborar tablas estadísticas
- Elaborar gráficos estadísticos.

- Interpretar la información obtenida.

5.1.5. Proceso para comprobar hipótesis

Para la comprobación de las hipótesis nos valdremos de la prueba no paramétrica CHI cuadrado, puesto que las hipótesis son de carácter estadístico y hacen referencia a una hipótesis nula y a otra alterna.

5.1.6. Cálculo del CHI Cuadrado

5.1.6.1. Cálculo del CHI cuadrado Encuestas Público Interno

1. ¿Cómo calificaría usted la comunicación entre los colaboradores de la institución?

GRUPOS * Pregunta 1 Crosstabulation

			Pregunta 1			Total
			BUENA	REGULAR	MALA	
GRUPOS	ESCUELA	Count	12	19	6	37
		ExpectedCount	10,9	20,8	5,3	37,0
	COLEGIO	Count	17	36	8	61
		ExpectedCount	18,1	34,2	8,7	61,0
Total		Count	29	55	14	98
		ExpectedCount	29,0	55,0	14,0	98,0

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,558 ^a	2	,756
Likelihood Ratio	,557	2	,757
Linear-by-Linear Association	,012	1	,914
N of Valid Cases	98		

2. La interrelación que usted establece con sus compañeros de trabajo es por:

GRUPOS * Pregunta 2 Crosstabulation

		Pregunta 2			Total
		ASUNTOS LABORALES	COMPAÑERISMO	LAS DOS ANTERIORES	
GRUPOS ESCUELA	Count	20	2	15	37
	ExpectedCount	12,8	1,9	22,3	37,0
COLEGIO	Count	14	3	44	61
	ExpectedCount	21,2	3,1	36,7	61,0
Total	Count	34	5	59	98
	ExpectedCount	34,0	5,0	59,0	98,0

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,250 ^a	2	,006
Likelihood Ratio	10,220	2	,006
Linear-by-Linear Association	10,137	1	,001
N of Valid Cases	98		

3. A su criterio que elementos contribuyen a que se generen los rumores de pasillo.

GRUPOS * Pregunta 3 Crosstabulation

		Pregunta 3				Total
		Insuficiente e ineficiente información	Distorsión en el mensaje	Falta de políticas de comunicación	Sin respuesta	
GRUPOS ESCUELA	Count	14	12	8	3	37
	ExpectedCount	13,2	13,2	7,2	3,4	37,0
COLEGIO	Count	21	23	11	6	61
	ExpectedCount	21,8	21,8	11,8	5,6	61,0
Total	Count	35	35	19	9	98
	ExpectedCount	35,0	35,0	19,0	9,0	98,0

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,482 ^a	3	,923
Likelihood Ratio	,483	3	,923
Linear-by-Linear Association	,027	1	,870
N of Valid Cases	98		

4. Las sugerencias emitidas a sus superiores son tomados en cuenta

GRUPOS * Pregunta 4 Crosstabulation

		Pregunta 4				Total
		SIEMPRE	OCASIONALMENTE	NUNCA	NO RESPONDE	
GRUPOS ESCUELA	Count	5	20	10	2	37
	ExpectedCount	6,0	23,0	7,2	,8	37,0
COLEGIO	Count	11	41	9	0	61
	ExpectedCount	10,0	38,0	11,8	1,2	61,0
Total	Count	16	61	19	2	98
	ExpectedCount	16,0	61,0	19,0	2,0	98,0

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,015 ^a	3	,111
Likelihood Ratio	6,573	3	,087
Linear-by-Linear Association	4,005	1	,045
N of Valid Cases	98		

5. Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para compartir situaciones laborales y personales

GRUPOS * Pregunta 5 Crosstabulation

		Pregunta 5				Total
		SIEMPRE	OCASIONALMENTE	NUNCA	NO RESPONDE	
GRUPOS ESCUELA	Count	6	18	12	1	37
	ExpectedCount	11,7	17,7	6,8	,8	37,0
COLEGIO	Count	25	29	6	1	61
	ExpectedCount	19,3	29,3	11,2	1,2	61,0
Total	Count	31	47	18	2	98
	ExpectedCount	31,0	47,0	18,0	2,0	98,0

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,002 ^a	3	,012
Likelihood Ratio	11,212	3	,011
Linear-by-Linear Association	9,741	1	,002
N of Valid Cases	98		

6. Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente sus labores

GRUPOS * Pregunta 6 Crosstabulation

		Pregunta 6				Total
		SIEMPRE	OCASIONALMENTE	NUNCA	NO RESPONDE	
GRUPOS ESCUELA	Count	24	13	0	0	37
	ExpectedCount	20,4	15,9	,4	,4	37,0
COLEGIO	Count	30	29	1	1	61
	ExpectedCount	33,6	26,1	,6	,6	61,0
Total	Count	54	42	1	1	98
	ExpectedCount	54,0	42,0	1,0	1,0	98,0

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,068 ^a	3	,381
Likelihood Ratio	3,755	3	,289
Linear-by-Linear Association	2,921	1	,087
N of Valid Cases	98		

7. Existe un clima laboral agradable entre colaboradores y directivos

GRUPOS * Pregunta 7 Crosstabulation

		Pregunta 7				Total
		SIEMPRE	OCASIONALMENTE	NUNCA	NO RESPONDE	
GRUPOS ESCUELA	Count	8	21	6	2	37
	ExpectedCount	11,3	21,5	3,0	1,1	37,0
COLEGIO	Count	22	36	2	1	61
	ExpectedCount	18,7	35,5	5,0	1,9	61,0
Total	Count	30	57	8	3	98
	ExpectedCount	30,0	57,0	8,0	3,0	98,0

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,379 ^a	3	,061
Likelihood Ratio	7,283	3	,063
Linear-by-Linear Association	5,746	1	,017
N of Valid Cases	98		

8. ¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros de la institución para la solución de tareas y problemas?

GRUPOS * Pregunta 8 Crosstabulation

		Pregunta 8				Total
		SIEMPRE	OCASIONALMENTE	NUNCA	NO RESPONDE	
GRUPOS ESCUELA	Count	7	21	8	1	37
	ExpectedCount	3,8	25,7	6,8	,8	37,0
COLEGIO	Count	3	47	10	1	61
	ExpectedCount	6,2	42,3	11,2	1,2	61,0
Total	Count	10	68	18	2	98
	ExpectedCount	10,0	68,0	18,0	2,0	98,0

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,261 ^a	3	,100
Likelihood Ratio	6,129	3	,105
Linear-by-Linear Association	,286	1	,593
N of Valid Cases	98		

9. A través de qué medios le gustaría recibir la información Institucional

GRUPOS * Pregunta 9 Crosstabulation

		Pregunta 9					Total
		PORTAL WEB	MAIL INSTITUCIÓN	MAIL PERSONAL	OTROS	NO RESPONDE	
GRUPOS ESCUELA	Count	1	8	23	4	1	37
	ExpectedCount	1,5	9,1	21,1	4,5	,8	37,0
COLEGIO	Count	3	16	33	8	1	61
	ExpectedCount	2,5	14,9	34,9	7,5	1,2	61,0
Total	Count	4	24	56	12	2	98
	ExpectedCount	4,0	24,0	56,0	12,0	2,0	98,0

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,966 ^a	4	,915
Likelihood Ratio	,982	4	,913
Linear-by-Linear Association	,306	1	,580
N of Valid Cases	98		

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

GRUPOS * Pregunta 10 Crosstabulation

		Pregunta 10				Total
		SIEMPRE	OCASIONALMENTE	NUNCA	NO RESPONDE	
GRUPOS ESCUELA	Count	27	6	0	4	37
	ExpectedCount	27,9	6,0	,4	2,6	37,0
COLEGIO	Count	47	10	1	3	61
	ExpectedCount	46,1	10,0	,6	4,4	61,0
Total	Count	74	16	1	7	98
	ExpectedCount	74,0	16,0	1,0	7,0	98,0

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,777 ^a	3	,620
Likelihood Ratio	2,076	3	,557
Linear-by-Linear Association	,670	1	,413
N of Valid Cases	98		

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

GRUPOS * Pregunta 11 Crosstabulation

		Pregunta 11				Total
		ALTA	MEDIA	BAJA	NO RESPONDE	
GRUPOS ESCUELA	Count	21	13	2	1	37
	ExpectedCount	23,4	10,6	1,9	1,1	37,0
COLEGIO	Count	41	15	3	2	61
	ExpectedCount	38,6	17,4	3,1	1,9	61,0
Total	Count	62	28	5	3	98
	ExpectedCount	62,0	28,0	5,0	3,0	98,0

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,330 ^a	3	,722
Likelihood Ratio	1,315	3	,726
Linear-by-Linear Association	,408	1	,523
N of Valid Cases	98		

12. ¿Si pudiera cambiar algo sobre la forma de comunicación interna en la UESFN que recomendaría?

GRUPOS * Pregunta 12 Crosstabulation

		Pregunta 12				Total
		MEJORAR COMUNICACIÓN CON DIRECTIVOS	PLAN DE COMUNICACIÓN	MEJORAR PORTAL WEB	SIN RESPUESTA	
GRUPOS ESCUELA	Count	21	12	1	3	37
	ExpectedCount	13,2	18,9	1,5	3,4	37,0
COLEGIO	Count	14	38	3	6	61
	ExpectedCount	21,8	31,1	2,5	5,6	61,0
Total	Count	35	50	4	9	98
	ExpectedCount	35,0	50,0	4,0	9,0	98,0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,747 ^a	3	,008
Likelihood Ratio	11,744	3	,008
Linear-by-Linear Association	4,751	1	,029
N of Valid Cases	98		

5.1.6.2. Cálculo del CHI cuadrado Encuestas Público Externo

1. ¿Cómo calificaría la imagen que proyecta la UESFN hacia la sociedad?

GRUPOS * p 1 Crosstabulation

		p 1				Total
		EXCELENTE	BUENA	REGULAR	NO RESPONDE	
GRUPOS ESCUELA	Count	104	63	1	4	172
	ExpectedCount	103,9	64,2	1,7	2,2	172,0
COLEGIO	Count	82	52	2	0	136
	ExpectedCount	82,1	50,8	1,3	1,8	136,0
Total	Count	186	115	3	4	308
	ExpectedCount	186,0	115,0	3,0	4,0	308,0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,832 ^a	3	,280
Likelihood Ratio	5,330	3	,149
N of Valid Cases	308		

2. ¿Cómo considera usted al personal docente que labora?

GRUPOS * p 2 Crosstabulation

		p 2				Total
		EXCELENTE	BUENA	REGULAR	NO RESPONDE	
GRUPOS ESCUELA	Count	56	107	5	4	172
	ExpectedCount	50,3	111,1	8,4	2,2	172,0
COLEGIO	Count	34	92	10	0	136
	ExpectedCount	39,7	87,9	6,6	1,8	136,0
Total	Count	90	199	15	4	308
	ExpectedCount	90,0	199,0	15,0	4,0	308,0

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,078 ^a	3	,044
Likelihood Ratio	9,591	3	,022
N of Valid Cases	308		

3. ¿Cuál ha sido su impresión cuando ha tenido que relacionarse con el personal administrativo?

GRUPOS * p 3 Crosstabulation

		p 3					Total	
		EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA	PÉSIMA		NO RESPONDE
GRUPOS ESCUELA	Count	48	99	18	0	1	6	172
	ExpectedCount	57,5	92,7	16,2	1,1	,6	3,9	172,0
COLEGIO	Count	55	67	11	2	0	1	136
	ExpectedCount	45,5	73,3	12,8	,9	,4	3,1	136,0
Total	Count	103	166	29	2	1	7	308
	ExpectedCount	103,0	166,0	29,0	2,0	1,0	7,0	308,0

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,846 ^a	5	,055
Likelihood Ratio	12,294	5	,031
N of Valid Cases	308		

4. ¿Con que frecuencia utiliza el buzón de sugerencias?

GRUPOS * p 4 Crosstabulation

		p 4					Total
		SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	A VECES	NUNCA	NO RESPONDE	
GRUPOS ESCUELA	Count	23	40	31	42	36	172
	ExpectedCount	12,8	40,2	32,9	59,2	26,8	172,0
COLEGIO	Count	0	32	28	64	12	136
	ExpectedCount	10,2	31,8	26,1	46,8	21,2	136,0
Total	Count	23	72	59	106	48	308
	ExpectedCount	23,0	72,0	59,0	106,0	48,0	308,0

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	36,904 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	45,868	4	,000
N of Valid Cases	308		

5. Considera que las opiniones y sugerencias de los padres de familia son tomados en cuenta

GRUPOS * p 5 Crosstabulation

		p 5					Total
		SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	A VECES	NUNCA	NO RESPONDE	
GRUPOS ESCUELA	Count	12	68	71	12	9	172
	ExpectedCount	16,2	65,3	70,4	14,0	6,1	172,0
COLEGIO	Count	17	49	55	13	2	136
	ExpectedCount	12,8	51,7	55,6	11,0	4,9	136,0
Total	Count	29	117	126	25	11	308
	ExpectedCount	29,0	117,0	126,0	25,0	11,0	308,0

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,353 ^a	4	,174
Likelihood Ratio	6,644	4	,156
N of Valid Cases	308		

6. Existe comunicación cordial entre usted y los directivos de la UESFN

GRUPOS * p 6 Crosstabulation

		p 6					Total
		SIEMPRE	FRECIENTEMENTE	A VECES	NUNCA	NO RESPONDE	
GRUPOS ESCUELA	Count	62	59	35	11	5	172
	ExpectedCount	63,7	62,0	35,2	8,4	2,8	172,0
COLEGIO	Count	52	52	28	4	0	136
	ExpectedCount	50,3	49,0	27,8	6,6	2,2	136,0
Total	Count	114	111	63	15	5	308
	ExpectedCount	114,0	111,0	63,0	15,0	5,0	308,0

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,241 ^a	4	,182
Likelihood Ratio	8,210	4	,084
N of Valid Cases	308		

7. ¿Con qué frecuencia utiliza usted el portal web de la institución?

GRUPOS * p 7 Crosstabulation

		p 7					Total
		SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	A VECES	NUNCA	NO RESPONDE	
GRUPOS ESCUELA	Count	10	51	76	28	7	172
	Expected Count	14,0	54,7	75,4	24,0	3,9	172,0
COLEGIO	Count	15	47	59	15	0	136
	Expected Count	11,0	43,3	59,6	19,0	3,1	136,0
Total	Count	25	98	135	43	7	308
	Expected Count	25,0	98,0	135,0	43,0	7,0	308,0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,165 ^a	4	,038
Likelihood Ratio	12,796	4	,012
N of Valid Cases	308		

8. Usted conoce sobre los beneficios del portal web de la institución

GRUPOS * p 8 Crosstabulation

		p 8					Total
		SIEMPRE	FRECIENTEMENTE	A VECES	NUNCA	NO RESPONDE	
GRUPOS ESCUELA	Count	15	50	64	29	14	172
	ExpectedCount	21,8	55,3	62,5	23,5	8,9	172,0
COLEGIO	Count	24	49	48	13	2	136
	ExpectedCount	17,2	43,7	49,5	18,5	7,1	136,0
Total	Count	39	99	112	42	16	308
	ExpectedCount	39,0	99,0	112,0	42,0	16,0	308,0

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,472 ^a	4	,004
Likelihood Ratio	16,558	4	,002
N of Valid Cases	308		

9. Cree usted que los medios que se utiliza para difundir las actividades académicas, culturales y deportivas son:

GRUPOS * p 9 Crosstabulation

		p 9					Total
		BUENA	REGULAR	MALA	PÉSIMA	NO RESPONDE	
GRUPOS ESCUELA	Count	36	78	39	2	17	172
	ExpectedCount	43,0	75,4	37,4	3,9	12,3	172,0
COLEGIO	Count	41	57	28	5	5	136
	ExpectedCount	34,0	59,6	29,6	3,1	9,7	136,0
Total	Count	77	135	67	7	22	308
	ExpectedCount	77,0	135,0	67,0	7,0	22,0	308,0

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,146 ^a	4	,058
Likelihood Ratio	9,446	4	,051
N of Valid Cases	308		

10. Cree usted que los docentes manejan una comunicación cordial con los y las estudiantes respetando las reglas éticas y morales.

GRUPOS * p 10 Crosstabulation

		p 10					Total
		SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	A VECES	NUNCA	NO RESPONDE	
GRUPOS ESCUELA	Count	81	63	20	2	6	172
	ExpectedCount	74,3	62,5	26,8	4,5	3,9	172,0
COLEGIO	Count	52	49	28	6	1	136
	ExpectedCount	58,7	49,5	21,2	3,5	3,1	136,0
Total	Count	133	112	48	8	7	308
	ExpectedCount	133,0	112,0	48,0	8,0	7,0	308,0

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,919 ^a	4	,027
Likelihood Ratio	11,307	4	,023
N of Valid Cases	308		

11. Conoce usted sobre la recertificación del Sistema de Gestión de Calidad que la UESFN mantiene según la norma ISO 9001: 2008

GRUPOS * p 11 Crosstabulation

		p 11				Total
		SI	NO	NO SE	NO RESPONDE	
GRUPOS ESCUELA	Count	88	44	32	8	172
	ExpectedCount	88,2	44,1	35,2	4,5	172,0
COLEGIO	Count	70	35	31	0	136
	ExpectedCount	69,8	34,9	27,8	3,5	136,0
Total	Count	158	79	63	8	308
	ExpectedCount	158,0	79,0	63,0	8,0	308,0

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,979 ^a	3	,073
Likelihood Ratio	9,971	3	,019
N of Valid Cases	308		

12. Conoce usted sobre la importancia del Sistema de Gestión de Calidad dentro de la Educación de sus hijos

GRUPOS * p 12 Crosstabulation

		p 12				Total
		SI	NO	NO SE	NO RESPONDE	
GRUPOS ESCUELA	Count	109	41	19	3	172
	ExpectedCount	110,0	38,5	21,8	1,7	172,0
COLEGIO	Count	88	28	20	0	136
	ExpectedCount	87,0	30,5	17,2	1,3	136,0
Total	Count	197	69	39	3	308
	ExpectedCount	197,0	69,0	39,0	3,0	308,0

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,554 ^a	3	,314
Likelihood Ratio	4,674	3	,197
N of Valid Cases	308		

13. Recomendaría a un amigo/a para que utilice los servicios educativos de la UESFN

GRUPOS * p 13 Crosstabulation

		p 13				Total
		SI	NO	NO SE	NO RESPONDE	
GRUPOS ESCUELA	Count	155	3	9	5	172
	ExpectedCount	155,8	3,4	10,1	2,8	172,0
COLEGIO	Count	124	3	9	0	136
	ExpectedCount	123,2	2,6	7,9	2,2	136,0
Total	Count	279	6	18	5	308
	ExpectedCount	279,0	6,0	18,0	5,0	308,0

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,295 ^a	3	,231
Likelihood Ratio	6,166	3	,104
N of Valid Cases	308		

14. Si pudiera cambiar algo sobre la forma de comunicación externa en la UESFN que recomendaría

GRUPOS * p 14 Crosstabulation

			p 14							Total	
			Vínculo de comunicación	Aceptación sugerencias PPF	Innovación pag web	Implementación medios de comunicación	Difusión SGC	Políticas comunicacionales	Conformidad con la comunicación		No responde
GRUPOS	ESCUELA	Count	26	21	17	22	23	28	15	20	172
		ExpectedCount	29,6	24,0	19,5	24,0	25,7	20,1	13,4	15,6	172,0
	COLEGIO	Count	27	22	18	21	23	8	9	8	136
		ExpectedCount	23,4	19,0	15,5	19,0	20,3	15,9	10,6	12,4	136,0
Total		Count	53	43	35	43	46	36	24	28	308
		ExpectedCount	53,0	43,0	35,0	43,0	46,0	36,0	24,0	28,0	308,0

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,829 ^a	7	,054
Likelihood Ratio	14,473	7	,043
N of Valid Cases	308		

5.1.6.3. Análisis de tablas cruzadas (Grupos – Preguntas)

CLIENTES INTERNOS

ANÁLISIS DE TABLA CRUZADA (GRUPOS – PREGUNTAS)

PREGUNTAS	p (sig)	
1. ¿Cómo calificaría usted la comunicación entre los colaboradores de la institución?	0.7	ns
2. La interrelación que usted establece con sus compañeros de trabajo es por:	0.006	**
3. A su criterio qué elementos contribuyen a que se genere los rumores de pasillo	0.92	ns
4. Las sugerencias emitidas a sus superiores son tomados en cuenta	0.11	ns
5. Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para compartir situaciones laborales y personales.	0.012	*
6. Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente sus labores	0.38	ns
7. Existe un clima laboral agradable entre colaboradores y directivos	0.06	ns
8. ¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros de la institución para la solución de tareas y problemas?	0.1	ns
9. A través de qué medios le gustaría recibir la información Institucional	0.91	ns
10. Considera usted que se debe regular la información y comunicación interdepartamental para evitar las especulaciones	0.62	ns
11. ¿Qué prioridad le da usted a las comunicaciones que recibe?	0.72	ns
12. ¿Si pudiera cambiar algo sobre la forma de comunicación interna en la UESFN que recomendaría?	0.008	**

***Significativo**

**** Altamente significativo**

ns= no significativo

- En la pregunta N° 1 no existe una relación estadística significativa entre la sección básica y la sección secundaria en cuanto a la apreciación que tienen los colaboradores internos con la comunicación que se mantienen en la UESFN que es considerada como regular porque no existe una regulación de la comunicación, tan solo se transmite información sin asegurarse que todos los destinatarios reciben correctamente el mensaje.
- En la pregunta N° 2 existe una relación estadística altamente significativa entre la sección básica y la sección secundaria en cuanto a la interrelación que existe entre los compañeros de trabajo, la sección básica solo mantiene interrelación de tipo laboral debido a los problemas comunicacionales que se mantienen por lo que resulta conveniente asegurarse que los mensajes sean transmitidos evitando que existan barreras comunicacionales, mientras que en la sección secundaria existe relación laboral y por compañerismo lo que facilita el desarrollo de la comunicación evitando distorsión en el mensaje.
- En la pregunta N° 3 no existe una relación estadística significativa entre la sección básica y la sección secundaria en cuanto a los elementos que hacen que se generen los rumores de pasillo, considerando que en la UESFN existe distorsión en el mensaje ocurriendo especulaciones en las comunicaciones por lo que es factible su regulación inmediata.
- En la pregunta N° 4 no existe una relación estadística significativa porque en la UESFN solo ocasionalmente las sugerencias de los colaboradores son tomadas en consideración, esto ocurre porque no existen espacios para que los clientes internos puedan aportar con sus ideas, las mismas que mediante un previo análisis de la viabilidad de las sugerencias puedan ser implantadas.
- En la pregunta N° 5 existe una relación estadística significativa, en la sección básica se mantienen valores entre ocasionalmente y nunca en cuanto a la confianza y libertad para compartir situaciones personales y laborales con sus superiores, mientras que en la sección secundaria se mantienen valores entre siempre y ocasionalmente en la relación de confianza y libertad para compartir situaciones personales y laborales con

sus superiores, esto señala que hace falta mejorar la línea de comunicación.

- En la pregunta N° 6 no hay una relación estadística significativa, porque siempre reciben toda la información para realizar eficientemente su trabajo esto como cumplimiento de los requerimientos que establece la norma ISO para el correcto funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad.
- En la pregunta N° 7 no hay una relación estadística significativa, entre la sección básica y la sección secundaria, porque en toda la UESFN consideran que solo ocasionalmente existe un clima laboral agradable entre colaboradores y directivos, esto se presenta porque no se ha manejado una eficiente y eficaz línea comunicacional lo que ha hecho que se deteriore el ambiente laboral.
- En la pregunta N° 8 no hay una relación estadística significativa entre la sección básica y la sección secundaria, porque en toda la UESFN se considera que solo ocasionalmente hay integración y coordinación entre los compañeros de la institución para la solución de tareas y problemas, esto ocurre por la marcada separación que existe entre la sección básica y la sección secundaria en el desarrollo de actividades.
- En la pregunta N° 9 no hay una relación estadística significativa entre la sección básica y la sección secundaria, porque toda la UESFN manifiesta que la información desearía recibir por el correo electrónico personal, esto facilitará que la información sea personalizada.
- En la pregunta N° 10 no existe una relación estadística significativa entre la sección básica y la sección secundaria, toda la UESFN considera que siempre se debe regular la información y comunicación lo que evitará las especulaciones y se pueda desarrollar un sistema comunicacional eficiente y eficaz.
- En la pregunta N° 11 no existe una relación estadística significativa entre la sección básica y la sección secundaria, toda la UESFN le da una prioridad alta a las comunicaciones que recibe permitiendo una mejor transmisión de mensajes informativos.
- En la pregunta N° 12 hay una relación estadística altamente significativa en la sección básica se sugiere mejorar la línea de comunicación y en la

sección secundaria el desarrollo de un plan de comunicación permitiendo la dinamización en la transmisión de mensajes informativos.

CLIENTES EXTERNOS

ANÁLISIS DE TABLA CRUZADA (GRUPOS – PREGUNTAS)

PREGUNTAS	p (sig)	
1. ¿Cómo calificaría la imagen que proyecta la UESFN hacia la sociedad?	0.28	ns
2. ¿Cómo considera usted al personal docente que labora?	0.04	*
3. ¿Cuál ha sido su impresión cuando ha tenido que relacionarse con el personal administrativo?	0.05	*
4. ¿Con qué frecuencia utiliza el buzón de sugerencias?	0.00	**
5. Considera que las opiniones y sugerencias de los padres de familia son tomadas en cuenta	0.17	ns
6. Existe comunicación cordial entre usted y los directivos de la UESFN	0.18	ns
7. ¿Con que frecuencia utiliza usted el portal WEB de la institución?	0.03	*
8. Usted conoce sobre los beneficios del portal WEB de la institución	0.004	**
9. Cree usted que los medios que se utiliza para difundir las actividades académicas, culturales y deportivas son:	0.05	*
10. Cree usted que los docentes manejan una comunicación cordial con los y las estudiantes respetando las reglas éticas y morales	0.02	*
11. Conoce usted sobre la recertificación del Sistema de Gestión de Calidad que la UESFN mantiene según la norma ISO 9001: 2008	0.07	ns
12. Conoce usted sobre la importancia del Sistema de Gestión de Calidad dentro de la Educación de sus hijos	0.31	ns
13. Recomendaría a un amigo/a para que utilice los servicios educativos de la UESFN	0.05	*
14. Si pudiera cambiar algo sobre la forma de comunicación externa en la UESFN que recomendaría.	0.05	*

***Significativo**

**** Altamente significativo**

ns= no significativo

- En la pregunta N° 1 no existe una relación estadística significativa entre la sección básica y la sección secundaria porque la UESFN proyecta una

excelente imagen a la sociedad lo que permite que se la identifique en el medio social.

- En la pregunta N° 2 existe una relación estadística significativa entre la sección básica en la que los clientes externos consideran buenos al personal docente que labora en la UESFN, mientras que en la sección secundaria los consideran entre buenos y regulares, esto señala que se emprenda acciones correctivas para mejorar la apreciación en lo laboral.
- En la pregunta N°3 existe una relación estadística significativa en la impresión cuando ha tenido que relacionarse con el personal administrativo de la sección básica y la sección secundaria esto indica la necesidad de mejorar la línea de comunicación.
- En la pregunta N° 4 existe una relación estadística altamente significativa porque la sección básica disponiendo del buzón de sugerencias no lo utilizan nunca, mientras que en la sección secundaria no utilizan porque no tienen disponible y las pocas sugerencias que la realizan es en la página WEB.
- En la pregunta N° 5 no existe una relación estadística significativa porque en toda la UESFN consideran que solo a veces son tomadas en cuenta las sugerencias, lo que no permite el desarrollo de la organización en base a necesidades y expectativas viables de los clientes.
- En la pregunta N°6 no existe una relación estadística significativa, relacionada a la comunicación cordial entre los directivos y los clientes externos la misma que es considerada solo frecuentemente esto es porque no se ha desarrollado una línea de comunicación ni se ha creado una cultura comunicacional
- En la pregunta N° 7 existe una relación estadística significativa en la sección básica consideran la utilización del portal WEB entre a veces y nunca y en la sección secundaria sobre la utilización del portal WEB el mayor número señalan que a veces esto es porque disponiendo de medios institucionales para desarrollar una línea de comunicación no se ha creado una cultura comunicacional.
- En la pregunta N° 8 existe una relación estadística altamente significativa porque en la sección básica el mayor número de clientes externos se

ubican entre a veces y nunca sobre el conocimiento de los beneficios del portal WEB, en la sección secundaria los clientes externos se ubican entre frecuentemente y a veces en el conocimiento de los beneficios del portal WEB, esto determina que no se esta empleando los medios institucionales ni creando una cultura en la transmisión de mensajes informativos.

- En la pregunta N° 9 existe una relación estadística significativa entre la sección básica y la sección secundaria los medios utilizados para difundir las actividades académicas, culturales y deportivas son considerados como regulares es decir que no contribuyen a la transmisión de mensajes informativos en forma eficiente y eficaz.
- En la pregunta 10 existe una relación estadística significativa entre la sección básica en donde se desarrolla una mejor comunicación cordial entre los docentes y los estudiantes y en la sección secundaria no se desarrolla una buena comunicación cordial entre los docentes y los estudiantes esto es porque no existe una buena línea de comunicación y no se emplea estrategias adecuadas con los clientes externos.
- En la pregunta 11 no existe una relación estadística significativa, en la UESFN si conocen sobre el sistema de Gestión de Calidad, pero para que esto no quede solo en un conocimiento se debe hacer mayor difusión en los medios institucionales sobre los avances del mismo, como lo solicitan en las sugerencias los clientes externos para mejorar las formas de comunicación externa de la institución.
- En la pregunta 12 no existe una relación estadística significativa; en la UESFN si conocen sobre la importancia que tienen el Sistema de Gestión de Calidad en la educación de sus hijos, esto se presenta debido al cumplimiento de la cláusula 7.2.3 comunicación con el cliente.
- En la pregunta 13 existe una relación estadística significativa entre la Sección Básica y la Sección Secundaria, se presenta una leve variación entre la recomendación de la UESFN, esto debido a que no se está empleando los medios adecuados para difundir a la sociedad de forma igualitaria tanto a la Básica Inicial como a la Secundaria.
- En la pregunta 14 existe una relación estadística significativa entre la Sección Básica Inicial y la Sección Secundaria, en cuanto a las

sugerencias emitidas las mismas que en su mayoría solicitan la creación de un vínculo de comunicación directa entre los directivos y los clientes externos que buscan exponer sus sugerencias en beneficio de la educación de los niños y jóvenes.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- Los mandos gerenciales deben implantar un Plan de Comunicación Organizacional, que les permita dinamizar la transmisión de mensajes informativos a los públicos internos y externos de la Unidad Educativa “San Felipe Neri” de la ciudad de Riobamba.
- Establecer un proceso de comunicación para públicos internos y externos de la Unidad Educativa “San Felipe Neri” de la ciudad de Riobamba.
- Las herramientas comunicacionales serán seleccionadas para públicos internos y externos, en la transmisión de mensajes corporativos de la Unidad Educativa “San Felipe Neri” de la ciudad de Riobamba.
- Los medios institucionales electrónicos empleados para la comunicación deben estar actualizados y proporcionar beneficios que permitan la satisfacción de los públicos internos y externos de la Unidad Educativa “San Felipe Neri” de la ciudad de Riobamba.
- Los medios institucionales escritos deben disponer de un formato que se emplee en toda la organización para controlar las comunicaciones de la Unidad Educativa “San Felipe Neri” de la ciudad de Riobamba.
- La comunicación debe considerarse como una herramienta de gestión para continuar consolidando la imagen e identidad en la sociedad de la Unidad Educativa “San Felipe Neri”

6.2. RECOMENDACIONES

- Los mandos gerenciales deben brindar apoyo para la creación de la Unidad de Comunicación Organizacional en la Unidad Educativa “San Felipe Neri” de la ciudad de Riobamba.
- Se realizará un seguimiento y monitoreo permanente del Plan de Comunicación Organizacional y de su procedimiento mediante indicadores.
- Se aplicarán medidas correctivas o preventivas según sea el caso para poder mejorar el Plan de Comunicación Organizacional y su procedimiento.

- Se debe establecer una línea de comunicación directa con los directivos de la Unidad Educativa “San Felipe Neri” y con los públicos internos y externos que les permita conocer sus necesidades y expectativas.

PROPUESTA ALTERNATIVA

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA PARA LA UNIDAD EDUCATIVA “SAN FELIPE NERI”

1. NOMBRE DE LA PROPUESTA

Diseño de un Plan de Comunicación Organizacional para dinamizar la transmisión de mensajes informativos a los clientes internos y externos; de la Unidad Educativa “San Felipe Neri” de la ciudad de Riobamba, que desarrolla sus actividades y servicios en base al Sistema de Gestión de Calidad de la ISO 9001: 2008; en el año lectivo 2010 – 2011.

2. IMPACTO DEL PROYECTO

El impacto del proyecto se reflejará en el crecimiento de la comunicación interna y externa mediante una dinámica transmisión de mensajes informativos a los clientes internos y externos y así continuar en el fortalecimiento de una imagen corporativa que ofrece un servicio educativo de calidad basado en la Norma ISO 9001: 2008.

3. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

Unidad Educativa “San Felipe Neri”, autoridades, educadores ignacianos, personal administrativo y de servicio, alumnos y padres de familia.

4. LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto se desarrollara en el Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo.

5. DURACIÓN DEL PROYECTO

Doce Meses (1 año)

6. RESPONSABLE DEL PROYECTO

Inés Patricia Rodríguez Peñafiel

7. ENTIDAD EJECUTORA

UNIDAD EDUCATIVA “SAN FELIPE NERI”

8. OBJETIVOS

GENERAL

Fortalecer el sistema de comunicación entre los públicos tanto interno como externo para lograr identificación con la Unidad Educativa “San Felipe Neri”, a través de la aplicación de las estrategias de comunicación integral.

ESPECÍFICOS

- Integrar herramientas comunicacionales para fortalecer la relación con los clientes, así como la participación activa de los públicos en el proceso de comunicación integral.
- Disponer de una Unidad de Comunicación que se encargará de regular el flujo de información.
- Disponer de un procedimiento de comunicación organizacional para regular la información interna y externa en la Unidad Educativa “San Felipe Neri”

9. INTRODUCCIÓN

La Comunicación entendida como “el proceso de intercambio de información entre dos o más personas” es uno de los actos indispensables de la vida de sociedad de la humanidad”

La comunicación integral se refiere a una comunicación completa que debe estar presente en la empresa, aporta directamente al recuerdo de la misma entre los públicos, no se debe olvidar que la comunicación es un canal que lleva hacia los clientes, con su identidad a través de la comunicación interna y a conseguir una imagen corporativa fortalecida con la comunicación externa.

Es importante en este proceso enviar los mensajes correctos para lo cual es necesario tener la suficiente información de la empresa para el público

interno, es aquí donde los recursos humanos deberán estar dispuestos a colaborar para mantener una comunicación eficiente y exitosa.

La realización de una investigación del mercado ayudará a implementar las herramientas que le servirán para optimizar su comunicación y aprovechar al máximo sus capacidades físicas y humanas.

10. OBJETO

Este Plan tiene como finalidad dotar a la Unidad Educativa “San Felipe Neri” de un sistema de comunicación que permita dinamizar la transmisión de mensajes informativos para difundir sus principios y valores, sus contenidos y sus avances de manera sistemática con el objeto de facilitar y favorecer la aceptación y la interiorización de los mismos, contribuyendo, de este modo, a aumentar la motivación, la cohesión y propiciar un sistema abierto a la participación, al diálogo y a la transparencia para disponer de una gestión ágil, eficiente y eficaz que busca la mejora continua.

11. ALCANCE

Este plan permitirá ejecutar tareas empleando estrategias para desarrollar una comunicación dinámica entre los clientes internos y externos, de los servicios que proporciona la Unidad Educativa “San Felipe Neri” en beneficio de la niñez y juventud que demandan cambios permanentes que les permita ajustarse a la sociedad globalizada.

12. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN DEL PÚBLICO INTERNO Y EXTERNOS

CREACIÓN DE LA UNIDAD DE COMUNICACIÓN

Objetivo: Disponer de una Unidad de Comunicación que nos permita regular la información proveniente del público tanto interno como externo, para mejorar la socialización de mensajes informativos.

ACTIVIDADES A DESARROLLAR PARA IMPLEMENTAR LA UNIDAD DE COMUNICACIÓN.

- El Consejo Ejecutivo, será el encargado de la creación de la Unidad de Comunicación, esta actividad estará registrada en el acta de Reunión del Consejo Ejecutivo.
- Esta Unidad de Comunicación, estará integrada por los responsables de cada departamento y bajo el liderazgo del Rector, se encargarán del fortalecimiento de la imagen institucional, del carisma de la UESFN y la promoción del servicio.
- Se encargará de regular el flujo de información recibida tanto del público interno como del externo, con la finalidad de disminuir distorsiones en los mensajes informativos.

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN DEL PÚBLICO INTERNO

TÁCTICA 1. DESARROLLO DEL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Objetivo: Disponer de un documento que contiene las actividades que se realizarán mensualmente.

ACTIVIDADES A DESARROLLARSE PARA IMPLEMENTAR LA TÁCTICA 1: DESARROLLO DEL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

- El cronograma de la Sección Básica y de la Sección Secundaria se entregará al Rector una semana antes de iniciar el mes siguiente para su aprobación respectiva.
- Se entregará a los Educadores Ignacianos este cronograma con 48 horas de anticipación antes de iniciar las labores del mes en curso.
- Se dispondrá de un acta de entrega recepción con la firma respectiva como constancia de la entrega del cronograma.
- Se exhibirá el cronograma en la cartelera de la institución y en cada una de las aulas de la sección básica y de la sección secundaria.
- Se subirá el cronograma de la sección Básica y la Sección secundaria en la página Web de la institución para los públicos internos y externos.

PRESUPUESTO TÁCTICA 1: DESARROLLO DEL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Impresiones de formatos y de las actas de entrega recepción con el Cronograma de Actividades	\$ 5
Fotocopiado del Cronograma de Actividades para el Personal de la UESFN	\$10
Fotocopiado del cronograma de actividades para las aulas de la Sección Básica Inicial y de la Sección Secundaria	\$ 2
Total	\$ 17

TÁCTICA 2. IMPLEMENTACIÓN DE LA AGENDA ESTUDIANTIL EN TODA LA UNIDAD EDUCATIVA

Objetivo: Emplear la agenda estudiantil como uno de los canales prácticos y efectivos para mantener informados a los Padres de Familia.

ACTIVIDADES A DESARROLLARSE PARA LA TÁCTICA 2: IMPLEMENTACIÓN DE LA AGENDA ESTUDIANTIL

- Diseño de la Agenda estudiantil por el departamento de Diseño Gráfico de la Unidad Educativa “San Felipe Neri”
 - ✓ Elementos Básicos que contendrá la agenda
 - Datos Informativos del estudiante
 - Descripción de las principales autoridades de la Institución
 - Calendario
 - Horario Escolar
 - Distribución de la Historia de la Compañía de Jesús en cada uno de los meses.
 - Frases motivacionales al pie de cada página de la agenda.
 - Convocatorias emitidas a los representantes

- Amonestaciones a los estudiantes
- La agenda tendrá una numeración en las diferentes hojas y con los días de cada mes.
- Campaña para socializar y concientizar el correcto uso y los beneficios de la agenda estudiantil.
- Verificación del uso de la agenda por los maestros de aula en la Sección Básica Inicial y por los dirigentes de curso en la Sección Secundaria.
- Control de las actividades diarias en la agenda por parte de los padres de familia mediante su firma respectiva.

PRESUPUESTO TÁCTICA 2: IMPLEMENTACIÓN DE LA AGENDA ESTUDIANTIL

Diseño de la Agenda estudiantil	\$30
Costo de la Agenda Estudiantil por estudiante	\$5
Campaña para socializar y concientizar el uso de la agenda estudiantil	\$ 30
Total	\$65

TÁCTICA 3. REVISTA CAMINO

Objetivo: Consignar las vivencias mensuales de la Unidad Educativa “San Felipe Neri”

ACTIVIDADES A DESARROLLARSE PARA LA TÁCTICA 3: REVISTA CAMINO

- Entregar en el Rectorado todas las actividades y eventos a desarrollarse en cada una de las Secciones de la UESFN.
- Disposición del Rectorado al Departamento de Diseño Gráfico para que cubra todos los eventos
- Ediciones de cada uno de los eventos
- Diseño de la revista camino mensual

- Colocar la revista camino en el portal web de la institución y envío a los correos electrónicos personales.
- Abrir un espacio en la página web de la institución para que los públicos internos y externos puedan expresar sus opiniones, expresiones literarias, periodísticas y culturales, que serán recopiladas en la Unidad de Comunicación en donde se analizará para enviar al Departamento de Diseño Gráfico, para su posterior publicación que pueda ser compartida con toda la comunidad ignaciana.

PRESUPUESTO TÁCTICA 3: Revista Camino

Diseño de la Revista Camino	\$50
Total	\$50

TÁCTICA 4. DISEÑO DE DOCUMENTOS DE CARÁCTER INFORMATIVO

Objetivo: Diseño de documentos internos de carácter informativo dirigido a un grupo de interés.

ACTIVIDADES A DESARROLLARSE PARA LA TÁCTICA 4: Diseño de documentos de carácter informativo: Circulares, Comunicados, Memorandos y Convocatorias

- Los Documentos serán generados por el Rector, Direcciones de Área Funcional, Coordinadora de Básica Inicial, Coordinadores de Área y Representante de la Dirección.
- Otros funcionarios pueden solicitar generar también sus comunicaciones pero previo a la autorización de los Directores de Área y el Rector.
- Las comunicaciones deben ser generadas en papelería oficial de la UESFN, estar firmada por quien la autoriza y/o genera, debe contener el consecutivo y quedar una copia física y/o electrónica de la misma en el archivo del Área.
- Toda comunicación interna debe llegar a su destinatario con al menos 48 horas de anticipación a que se efectúe el objeto del comunicado.

- La información interna y externa que es necesario lo conozca la Comunidad Educativa, puede publicarse en las carteleras y es retirada por el personal de servicio o quien lo generó, el primer día de caducidad y entregado en Secretaría y/o al área que lo publicó.
- Como constancia de recibido de la información, se debe registrar la firma en el formato **Entrega – Recepción de Documentos**.

PRESUPUESTO TÁCTICA 4: Diseño de documentos de carácter informativo: Circulares, Comunicados, Memorandos y Convocatorias

Diseño de documentos	\$100
Carteleras Informativas	\$10
Documentos de entrega recepción	\$10
Total	\$120

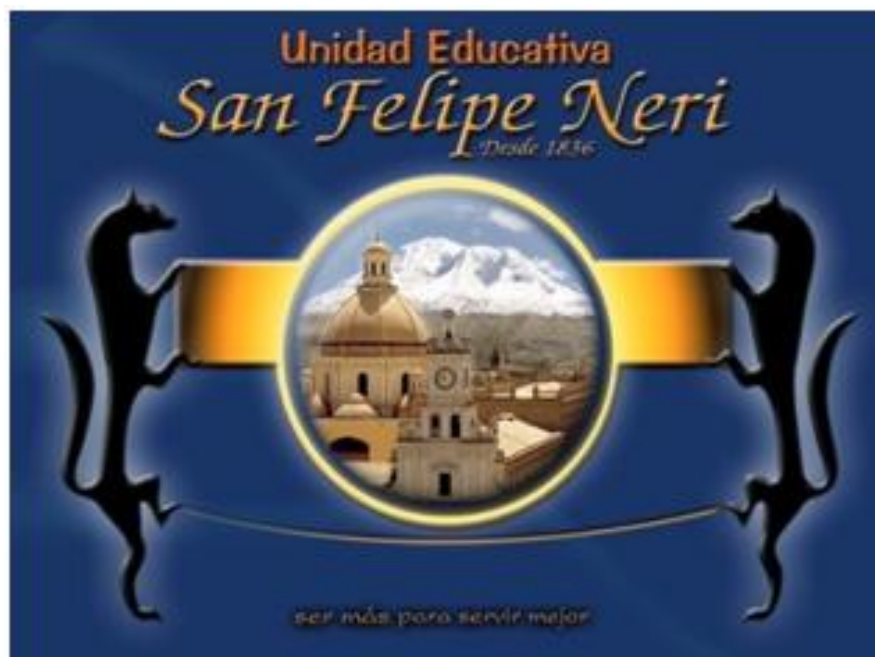
TÁCTICA 5. DISEÑO DE IMAGEN PARA CONSERVAR LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL

Objetivo: Conservar la identidad institucional en los departamento de la UESFN que permite conservar la propiedad organizacional.

ACTIVIDADES A DESARROLLARSE PARA LA TÁCTICA 5: Diseño de imagen institucional para conservar la identidad institucional mediante los protectores de pantallas unificados.

- Disponer de una imagen que permita conservar la identidad institucional y la propiedad organizacional de la UESFN en cada departamento
- Emplear imágenes propias de la UESFN
- Difundir una imagen duradera de la UESFN en los diferentes departamentos
- Mantener la uniformidad de comunicación en cada departamento.

- Diseño de una nueva imagen mensualmente.



PRESUPUESTO TÁCTICA 5: Diseño de imagen para conservar la identidad institucional

Diseño de los protectores de pantalla	\$50
Total	\$50

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN DEL PÚBLICO EXTERNO

TÁCTICA 1. CONSTRUCCIÓN DE BUZÓN DE SUGERENCIAS

Objetivo:

- Contar con un canal de comunicación formal para recibir ideas propuestas por clientes internos y externos e implementar las que sean viables.
- Facilitar al Administrador la búsqueda de sugerencias de manera eficaz y eficiente para mejorar la calidad de servicio.

**ACTIVIDADES A DESARROLLARSE PARA IMPLEMENTAR LA TÁCTICA 1:
Construcción de Buzón de Sugerencias**

- Desarrollar un procedimiento para almacenar, organizar y dar solución a las sugerencias de una forma estratégica para despertar ideas positivas involucrándonos en la mejora continua de nuestra institución y en su debido momento integrarnos verdaderamente con: alumnos, personal docente, administrativo y servicios, eliminado todo tipo de especulaciones hacia nuestra propia formación educativa.
- Documentación y control de todas las sugerencias recibidas.
- Administración y control de las respuestas y seguimiento a la implementación de mejoras.
- Dar seguridad a los usuarios generales sobre la recepción y atención de su propuesta.
- Transmitir importancia, preocupación y seriedad sobre el tema.
- Motivar a los clientes internos y externos a la fabricación constante de ideas.
- Despertar el interés de los públicos de cómo hacer algo mejor en cualquier área.
- Recibir los aportes de todos los colaboradores que quieran hacerlos.
- Desarrollar el sentido de pertenencia.
- Abrir el buzón de sugerencias cada semana para evitar la aglomeración de material.

PRESUPUESTO TÁCTICA 1: Buzón de Sugerencias

Construcción de Buzones de Sugerencias Sección Básica (3) y Sección Secundaria (3)	\$360
Total	\$360

TÁCTICA 2. ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS PARA RECEPCIÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

Objetivo: Disponer de un documento que nos permita recopilar las quejas y sugerencias para dar solución a las que sean viables aumentando el grado de satisfacción de nuestros clientes.

**ACTIVIDADES A DESARROLLARSE PARA IMPLEMENTAR LA TÁCTICA 2:
Elaboración de formatos para la recepción de quejas y sugerencias.**

- Diseño de un borrador del formato de quejas o sugerencias.
- Aplicación piloto de los borradores de los formatos de quejas o sugerencias
- Establecimiento definitivo de formato de quejas o sugerencias
- Puesta en marcha del formato para la recepción de quejas o sugerencias
- Campaña para potenciar y concientizar el uso del formato de quejas o sugerencias para motivar a los públicos internos y externos de que es la única forma para mejorar los servicios de la UESFN.
- Análisis del responsable de cada proceso de la UESFN para determinar la viabilidad de la sugerencia y efectuar el seguimiento correspondiente.

FORMATO DE COMENTARIOS Y / O SUGERENCIAS

COMENTARIOS Y/O SUGERENCIAS^o de Folio:

FECHA: ____ / ____ / ____

HORA: ____ : ____

Para la Unidad Educativa "San Felipe Neri" es importante conocer sus comentarios y/o sugerencias para poder mejorar nuestros servicios y atención. Se pone a su disposición el presente formato.

Tipo de Usuario					
Estudiantes		Personal de Servicio		Padres de Familia	
Educador/a Ignaciana		Personal Administrativo		Otros	

Datos Informativos		
Hora	:	
Fecha	:	
Sección	:	Básica <input type="radio"/> Secundaria <input type="radio"/>
Mail	:	

Tipo de Comentario			
Sugerencia		Quejas	Felicitaciones

Comentario					
Servicio		Personal		Infraestructura	Otros
Favor exponer brevemente su comentario					

Deposítalo en el Buzón de Sugerencias Gracias
<u>Seguimiento</u>

TÁCTICA 3. DISEÑO DE PROMOCIÓN EXTERNA

Objetivo: Diseño de promoción externa

Disponer de un recurso para fortalecer la imagen institucional y los servicios que se desarrollan en beneficio de la sociedad riobambeña.

ACTIVIDADES A DESARROLLARSE PARA IMPLEMENTAR LA TÁCTICA

- Diseño de Promoción Externa para dar a conocer al público y a los grupos de interés sobre el servicio y las innovaciones permanentes de la UESFN mediante Publireportajes y Spot publicitarios.
- Imágenes para lograr el fortalecimiento de la identidad y la trayectoria de la UESFN
- Exposición de los servicios que presta y de los avances en cuanto al Sistema de Gestión de Calidad y los beneficios en la Educación de los estudiantes.
- Participaciones destacadas de los estudiantes en cuanto a ciencia, deportes y cultura.
- Captación de imágenes que demuestran la satisfacción de clientes y grupos de interés de la UESFN
- Edición de las imágenes según e tiempo tanto para el publireportaje como para es spot publicitario
- Aprobación del Publireportaje y Spot publicitario por el Rector de la institución
- Los publireportajes tendrán una duración de 3 minutos
- Los Spot publicitarios tendrán una duración de 30 segundos
- Los publireportaje se realizará anualmente
- Los Spot publicitarios se efectuarán 2 en el año

PRESUPUESTO TÁCTICA 3: Diseño de promoción externa

Publireportaje Local	\$400
Spot publicitario Local	\$200
Total	\$600

TÁCTICA 4. COMUNICADOS MEDIANTE LA WEB

Objetivo: Diseño de promoción externa

- Consignar información de la UESFN que podrá ser consultado por los beneficiarios internos y externos del mismo
- Disponer de un medio de comunicación para continuamente exponer los avances de la UESFN y transmitir en forma dinámica los mensajes informativos a los públicos internos y externos.

ACTIVIDADES A DESARROLLARSE PARA IMPLEMENTAR LA TÁCTICA COMUNICADOS VÍA INTERNET EMPLEANDO LA PÁGINA WEB DE LA UESFN

- Desarrollar una campaña de concientización dirigida al público interno y externo para la utilización continua del portal Web y disfrute de los beneficios que presenta, de esta manera se estará creando una cultura es su utilización.
- Abrir un espacio en el portal Web sobre los aportes: científicos, culturales, deportivos y otros de los públicos internos y externos.
- Realizar el diseño de las actividades semanales llevadas a cabo tanto en la sección Básica Inicial con en la Sección Secundaria.
- Toda la información que estará disponible en el portal Web será supervisada por el Rector y el Director del Departamento de Diseño Gráfico.

PRESUPUESTO TÁCTICA 4: Diseño de promoción externa

Campaña de concientización	\$30
Diseño de actividades	\$50
Total	80

13. METODOLOGÍA PARA DESARROLLAR EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA

- Análisis de los canales de comunicación existentes y propuestas de mejora
- Sugerencias sobre nuevos canales
- Valoración sobre el papel de los responsables y directivos en la comunicación interna y externa; informe de recomendaciones para la mejora de sus competencias.

POTENCIACIÓN DE LA ENTIDAD EN LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

- Análisis de puntos críticos y propuestas de mejora
- Determinación de los destinatarios de la comunicación

DISEÑO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA UESFN

TALLERES DE FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO PARA MIEMBROS DE LA ENTIDAD SOBRE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

14. FORMAS DE MEDICIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

Se establecen los siguientes indicadores en relación con el Plan de Comunicación, así como con la mejora de la comunicación interna en la Administración y servicios de la Unidad Educativa “San Felipe Neri”

Indicador 1. “Comunicaciones emitidas”

Definición: “número de comunicaciones emitidas en relación a los clientes internos y externos”

Fuente de obtención de datos: Recuento del número de comunicaciones emitidas en relación a los clientes internos y externos.

Forma de medición: Recuento de comunicaciones emitidas

Ámbito Temporal: Mensual

Toma de Datos: Primera muestra a la publicación del Plan

Responsable de la medición: Director de Recursos Humanos

Indicador 2. “Acciones de mejora de la comunicación interna / externa generadas”

Definición: “número de acciones realizadas en relación con la mejora de la comunicación interna en las distintas entidades”

Fuente de Obtención de datos: Recuento del número de acciones realizadas en relación con la mejora de la comunicación interna y externa.

Forma de medición: Recuento de acciones de mejoras realizadas en la Unidad Educativa

“San Felipe Neri” con relación a la mejora de la comunicación interna y externa.

Ámbito Temporal: Semestral

Toma de datos: Primera muestra a la publicación del Plan

Responsable de la Medición: Unidad de Comunicación

Indicador 3. $(N^{\circ}$ de profesionales que conocen el Plan tras un año de su implementación/ N° de profesionales de la UESFN en ese periodo) x 100

Fuente de Obtención de datos: Encuesta de Satisfacción del Profesional. Se medirá sobre el total de personas que respondan la encuesta.

Periodicidad: Anual

Estándar: $\geq 80\%$

Toma de datos: Encuesta de Comunicación Interna realizada a los 18 meses posteriores a la implantación

Responsable de medición: Unidad de Comunicación

Indicador N° 4. Encuesta de Comunicación Interna realizada a los 18 meses posteriores a la implantación del Plan de Comunicación

- **Tipo:** De gestión
- **Fuente:** Unidad de Comunicación
- **Periodicidad:** A los 18 meses luego de la implantación del Plan
- **Responsables:** Unidad de Comunicación

Indicador N° 5. $(N^{\circ}$ de acciones de mejora llevadas a cabo en plazo/ N° total de acciones de mejora del plan de acción para dicho plazo) x 100

- **Tipo:** De proceso
- **Fuente:** Responsable del Plan

- **Periodicidad:** Anual

- **Estándar:** >= 80%

Indicador N° 6. (% de variación de la media de la valoración global de la comunicación en la gerencia (entre la encuesta previa y la posterior)

- **Tipo:** De impacto

- **Fuente:** Encuesta de Comunicación Interna

- **Periodicidad:** La de la realización de la encuesta

- **Estándar:** >= 30%

PROCEDIMIENTO INSTRUCTIVO PARA LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA “SAN FELIPE NERI”

CONTENIDO

1. Objetivo
2. Alcance
3. Definiciones
4. Responsabilidad y Autoridad
5. Referencias
6. Desarrollo del procedimiento
 - 6.1. Flujo grama
 - 6.2. Descripción del procedimiento
7. Indicadores
8. Control de servicio no conforme
9. Acciones preventivas y correctivas
10. Anexos

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Inés Patricia Rodríguez Peñañiel	Representante Dirección	Rector

1. OBJETIVO

Establecer medios y estrategias de comunicación oportuna, clara y fidedigna, para mantener informados, integrados, motivados a los públicos internos y externos de la UESFN; lo que permitirá una óptima coordinación de actividades que fortalecerán su sentido de pertenencia, efectivizarán la toma de decisiones, el logro de objetivos institucionales y la prestación de un excelente servicio.

2. ALCANCE

Este instructivo aplica para la identificación, selección y control de la información y de los medios que se empleen para socializar las comunicaciones que deben llegar a los públicos internos y externos.

3. DEFINICIONES

Público Interno: Personas que internamente conforma la UESFN. (Estudiantes, Educadores Ignacianos, Personal Administrativo y de Servicio y Jesuitas).

Público Externo: Padres y Madres de Familia, Personas, Instituciones y/o Empresas que tienen relación con la UESFN o grupos que muestren interés en la misma

4. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

El Rector, el Coordinador/a de la Sección Básica y la Sección Secundaria y los Directores de las Áreas Funcionales, son los responsables de la implementación del presente Instructivo.

5. REFERENCIAS

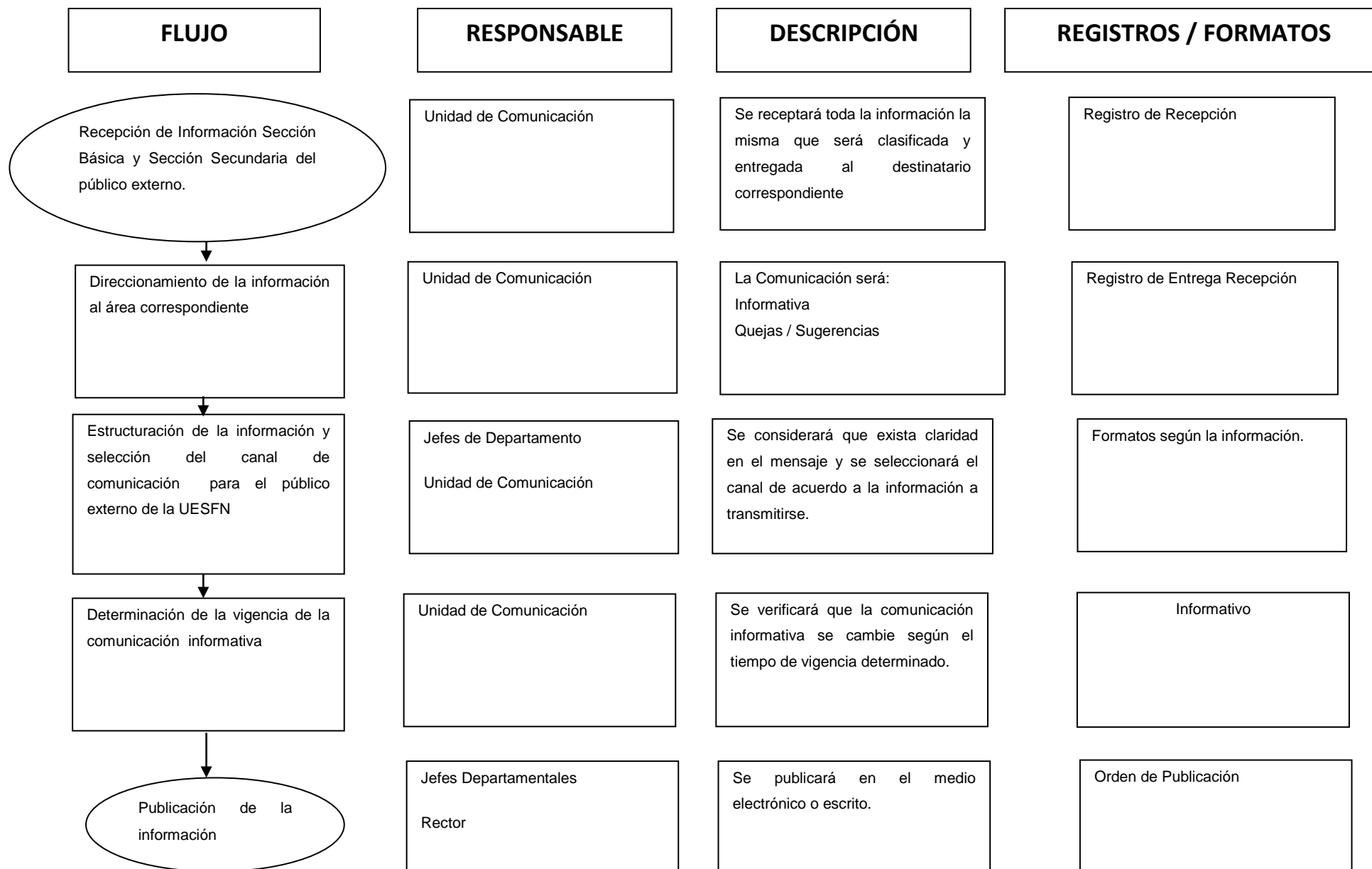
Norma ISO 9001:2008. Sistemas de Gestión de la Calidad: Fundamentos y Vocabulario.

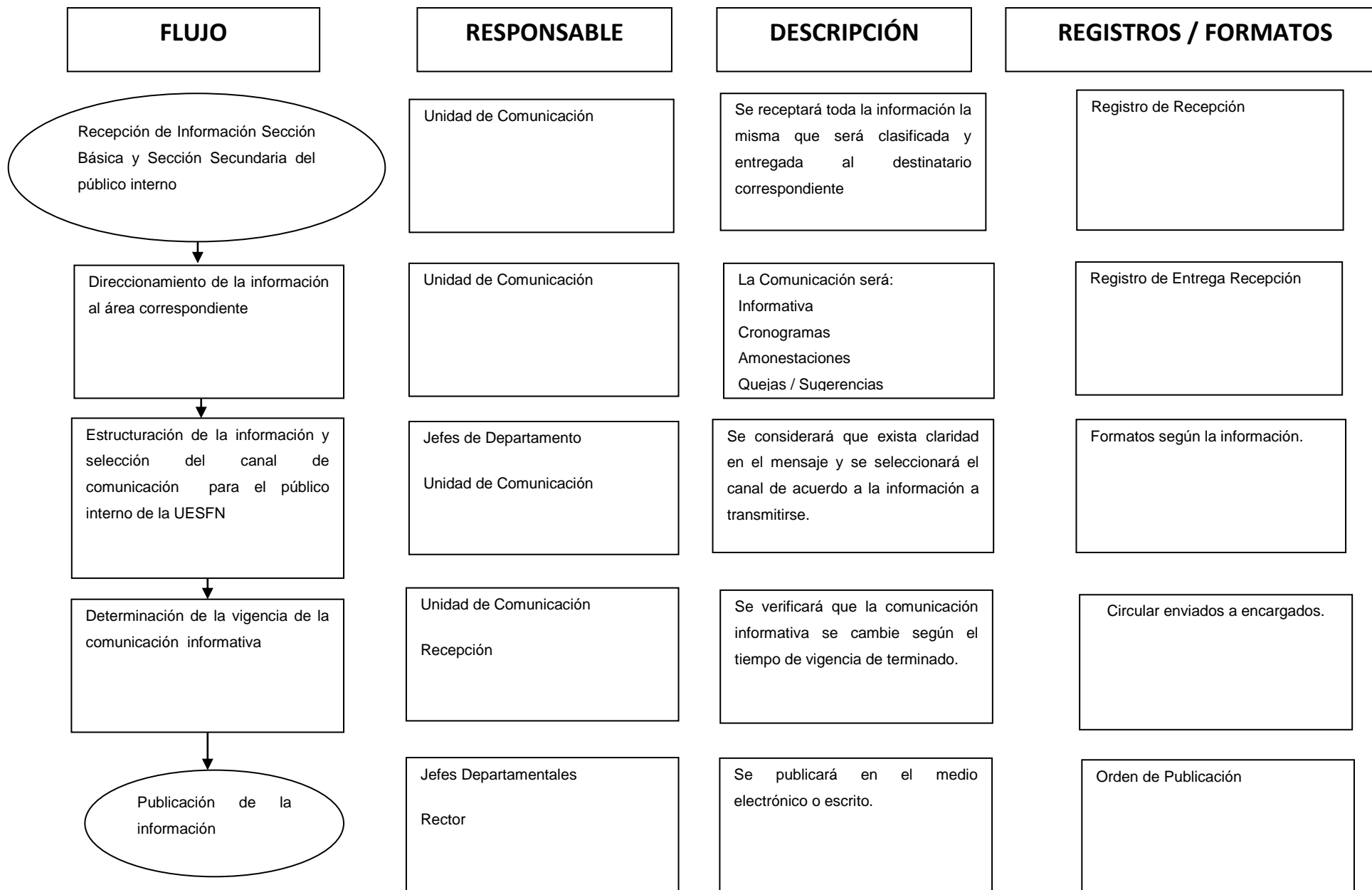
Norma ISO 9001:2008. Sistemas de Gestión de la Calidad: Requisitos.

Norma ISO 9004:2000. Sistemas de Gestión de la Calidad: Directrices para la mejora del desempeño.

6. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

6.1 Flujo grama





6.2 Descripción del Instructivo

Nº	Actividad	Responsable
01	Recepción de Información	Unidad de Comunicación
<p>Descripción de la actividad con sus registros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se receptorá la información proveniente del público interno y externo, tanto en la Sección Básica como en la Sección Secundaria. • Se analizará la viabilidad de la información • La información será clasificada y entregada al destinatario correspondiente. • La recepción de la información constará en el Registro Recepción de Documentos Internos y externos de la UESFN. 		

Nº	Actividad	Responsable
02	Direccionamiento de la información	Unidad de Comunicación
<p>Descripción de la actividad con sus registros</p> <ul style="list-style-type: none"> • La información proveniente del públicoexterno de la Sección Básica y la Sección Secundaria será clasificada por la unidad de comunicación según sea: informativa; Quejas/sugerencias. • La información proveniente del público interno de la Sección Básica y la Sección Secundaria será clasificada por la Unidad de Comunicación según sea: informativa, cronogramas, amonestaciones y quejas/sugerencias. • La entrega recepción de la información constará en el Registro de entrega – recepción de documentos internos y externos de la UESFN. 		

Nº	Actividad	Responsable
03	Estructuración de la información y selección del canal de comunicación para el público interno de la UESFN	Jefes de Departamento Unidad de Comunicación
<p>Descripción de la actividad con sus registros</p> <ul style="list-style-type: none"> • La información será estructurada tanto para el público interno y externo considerando que el mensaje tenga la respectiva claridad. • Se seleccionará el canal de comunicación según el público interno y externo y al tipo de información que será transmitida. • Los registros se podrá evidenciar en los diferentes formatos según el tipo de información. 		

Nº	Actividad	Responsable
04	Determinación de la vigencia de la comunicación informativa	Unidad de Comunicación Recepción
<p>Descripción de la actividad con sus registros</p> <ul style="list-style-type: none"> • La comunicación informativa para el público externo de la UESFN será verificada que haya sido cambiada según el tiempo de vigencia determinado. • Este tiempo de vigencia de información para público externo está registrado en los respectivos informativos. • La comunicación informativa para el público interno de la UESFN será verificada que haya sido cambiada según el tiempo de vigencia determinado en el informativo. • Este tiempo de vigencia de información para público interno de la UESFN está registrado en las circulares enviadas a los encargados. 		

Nº	Actividad	Responsable
05	Publicación de la Información	Jefes de Departamento Rector
Descripción de la actividad con sus registros		
<ul style="list-style-type: none"> • La información receptada del público externo de la Sección Básica y Sección Secundaria se publicará en el medio electrónico o escrito. • La información receptada del público interno de la Sección Básica y Sección Secundaria se publicará en el medio electrónico o escrito. • El registro constará en la orden de publicación tanto para público interno como para externo de la UESFN. 		

7. INDICADORES

Nombre	Fórmula	Meta	Nivel de Aceptación	Frecuencia	Técnica estadística	Responsable
Efectividad de las Comunicaciones	Promedio de Publicaciones para público interno y externo	100%	80%	Mensual	Tabla de datos	Representante de la Dirección

8. CONTROL DE SERVICIO NO CONFORME

Aspecto a Controlar	Control establecido	Frecuencia de aplicación	Registro de resultados	Nivel de aceptación	Tratamiento (Registro)	Responsable
Recepción por el destinatario	Verificar registro de recepción	mensual	Registro de recepción	80% de receptores	Entregar a los faltantes	Responsable de la entrega
Vigencia de la información	Verificar la vigencia de la información en los medios electrónicos o escritos.	mensual	Informativos Circulares	85% publicaciones actualizadas	Cambio de la información	Unidad de Comunicación

9. ACCIÓN PREVENTIVA Y CORRECTIVA

Acción Preventiva

Se aplican sobre los riesgos detectados.

Acción Correctiva

Se aplican sobre el Servicio No Conforme.

10. ANEXOS

Referencia de Documentos

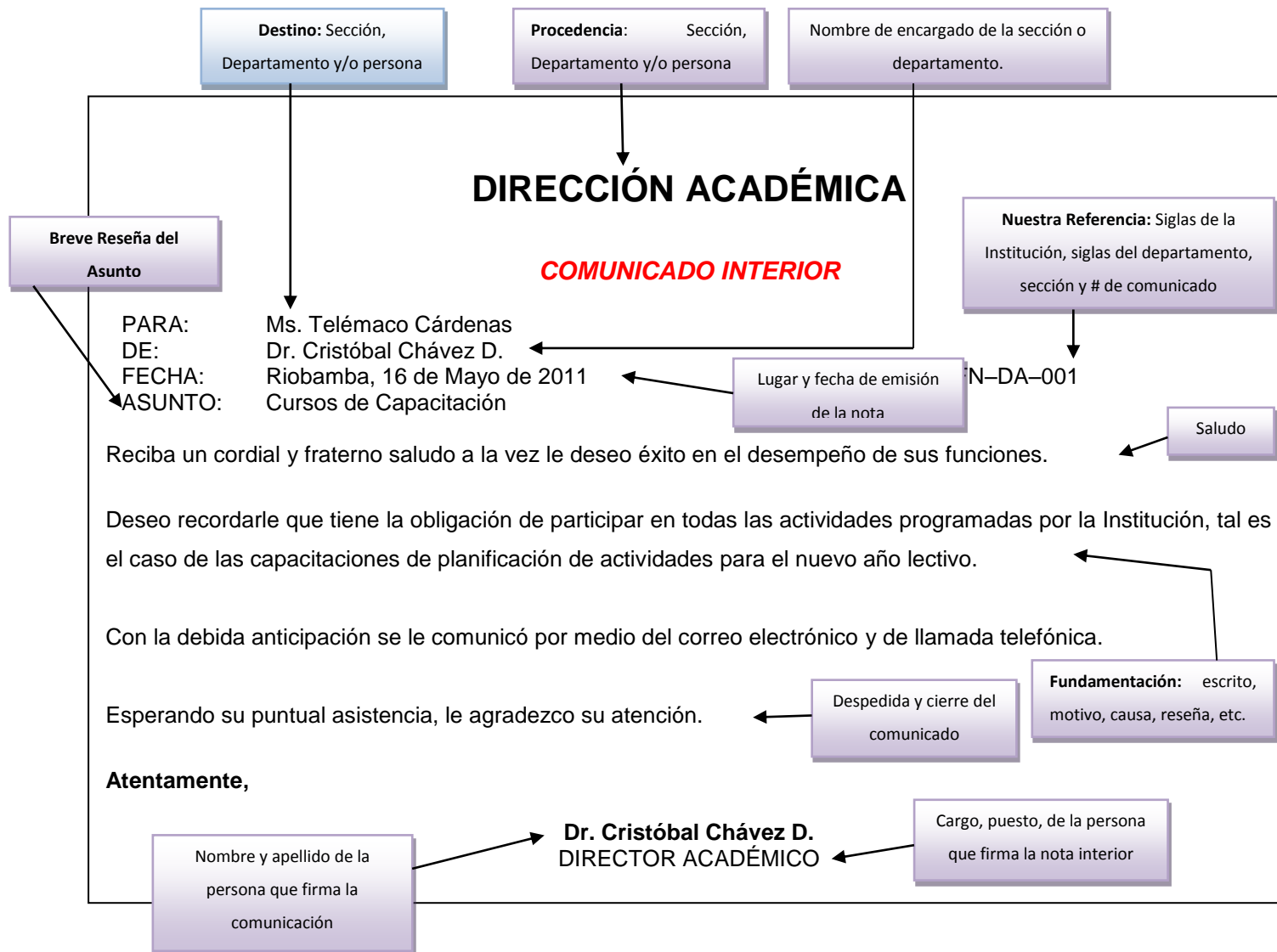
REGISTROS			
Código	Nombre	Responsable	Tiempo de retención

DOCUMENTOS NOMBRADOS	
Código	Nombre

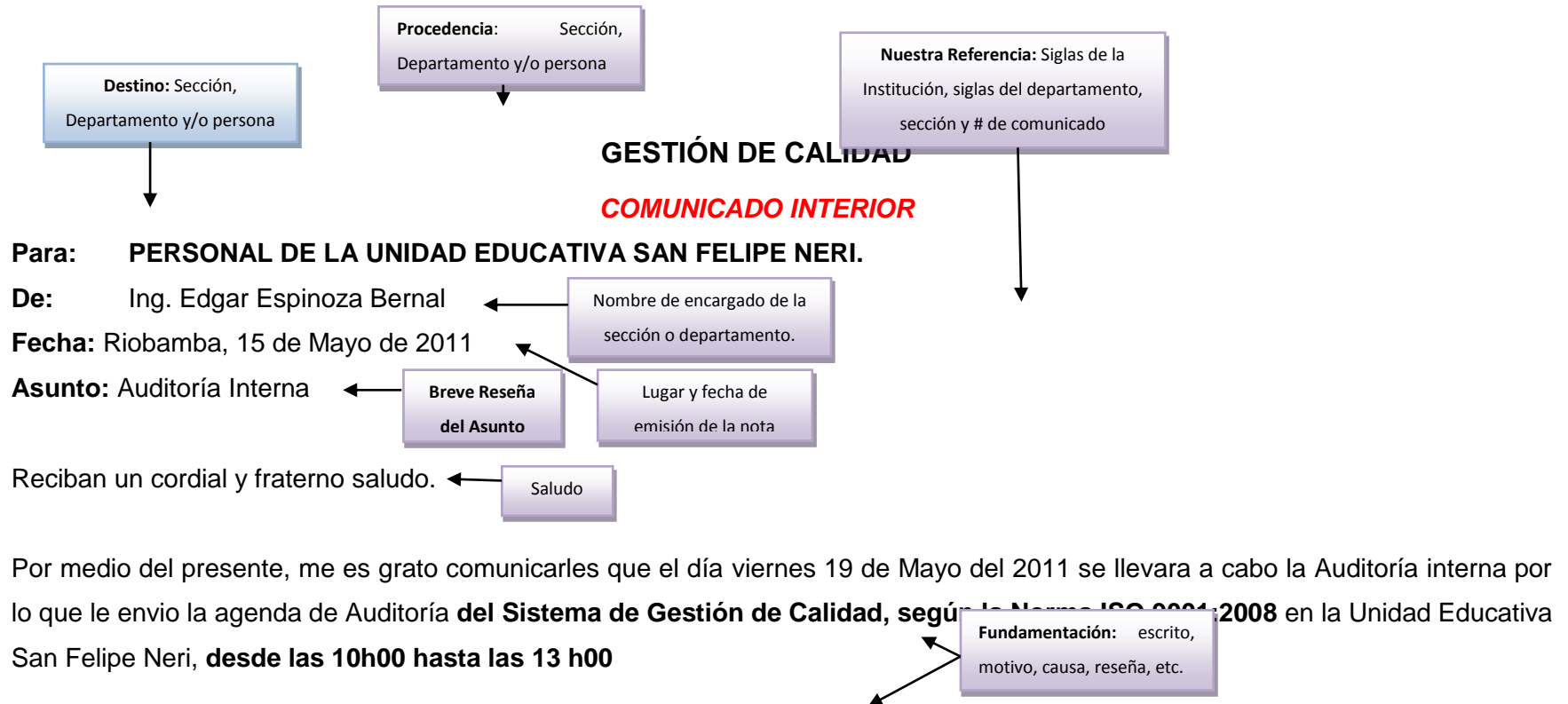
Anexo 1: Guía Procedimiento para elaborar Comunicado Interior

Todos los comunicados se realizarán empleando el debido formato institucional.

Modelo #1: Comunicado interior en formato A en forma horizontal para comunicados breves



ANEXO 2: Modelo #2: Comunicado interno en formato A 4 en forma vertical para comunicados más detallados.



AGENDA DE AUDITORÍA			
Fecha y Hora	Proceso/Requisito por Auditar	Auditado	Auditor
19 – May-2011 07h30 – 08h00	Reunión de Apertura	Consejo Ejecutivo	Ing Juan Santos Ing. Edgar Espinoza
19– May-2011	5.Responsabilidad de la Dirección 5.1 Compromiso de la Dirección 5.2 Enfoque al cliente 5.3 Política de Calidad y Objetivos	Coordinadora Básica Inicial Secretaría de la Básica Aula de Apoyo Bares	Ing Juan Santos Ing. Edgar Espinoza

Particular que comunico, para que tengan a su disposición los Registros actualizados que son de su responsabilidad.

Les anticipo mi sincero agradecimiento por su atención, colaboración y participación.

Atentamente:

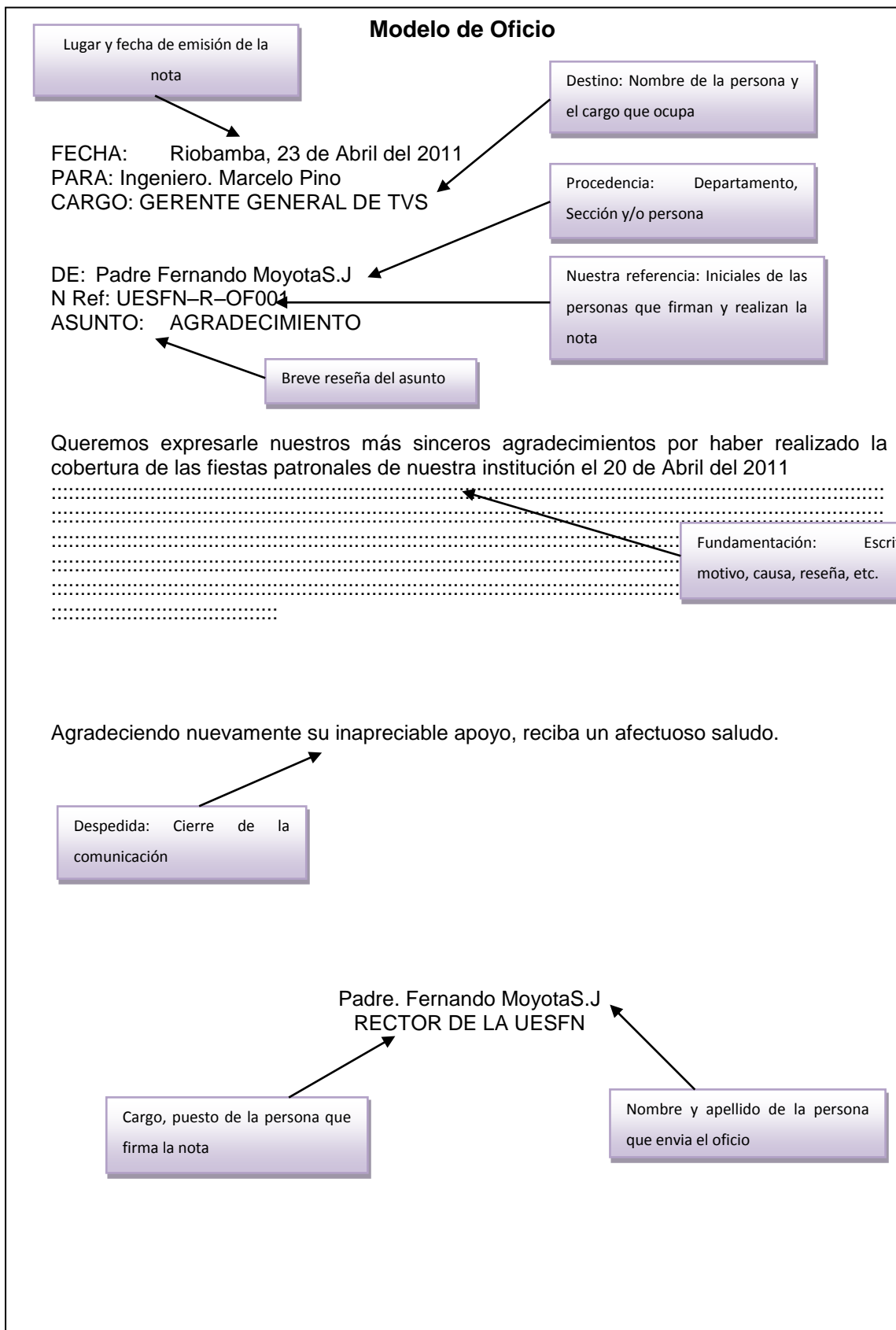
Despedida y cierre del comunicado

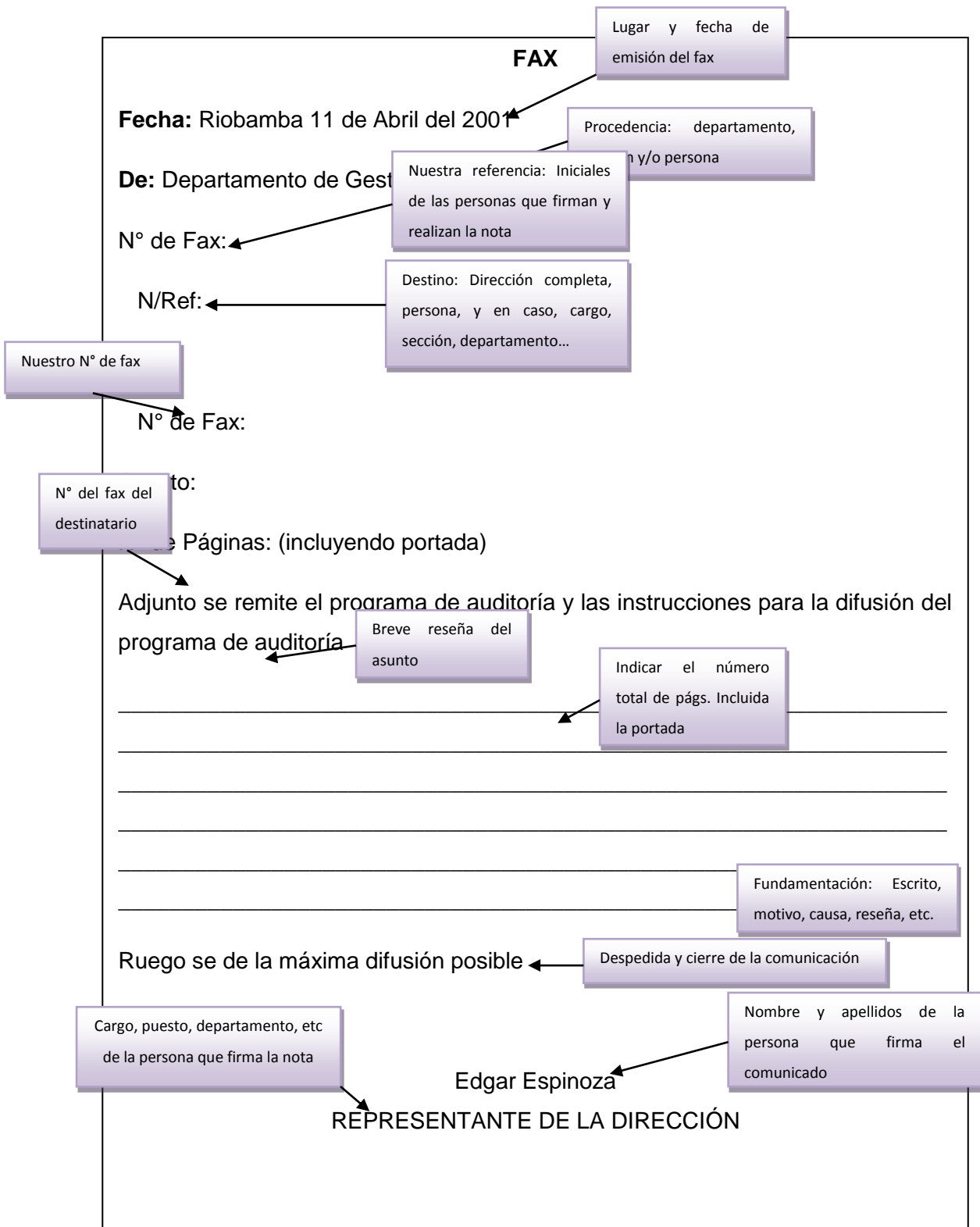
Nombre y apellido de la persona que firma la comunicación

Ing. Edgar J. Espinoza Bernal
REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN – UESFN

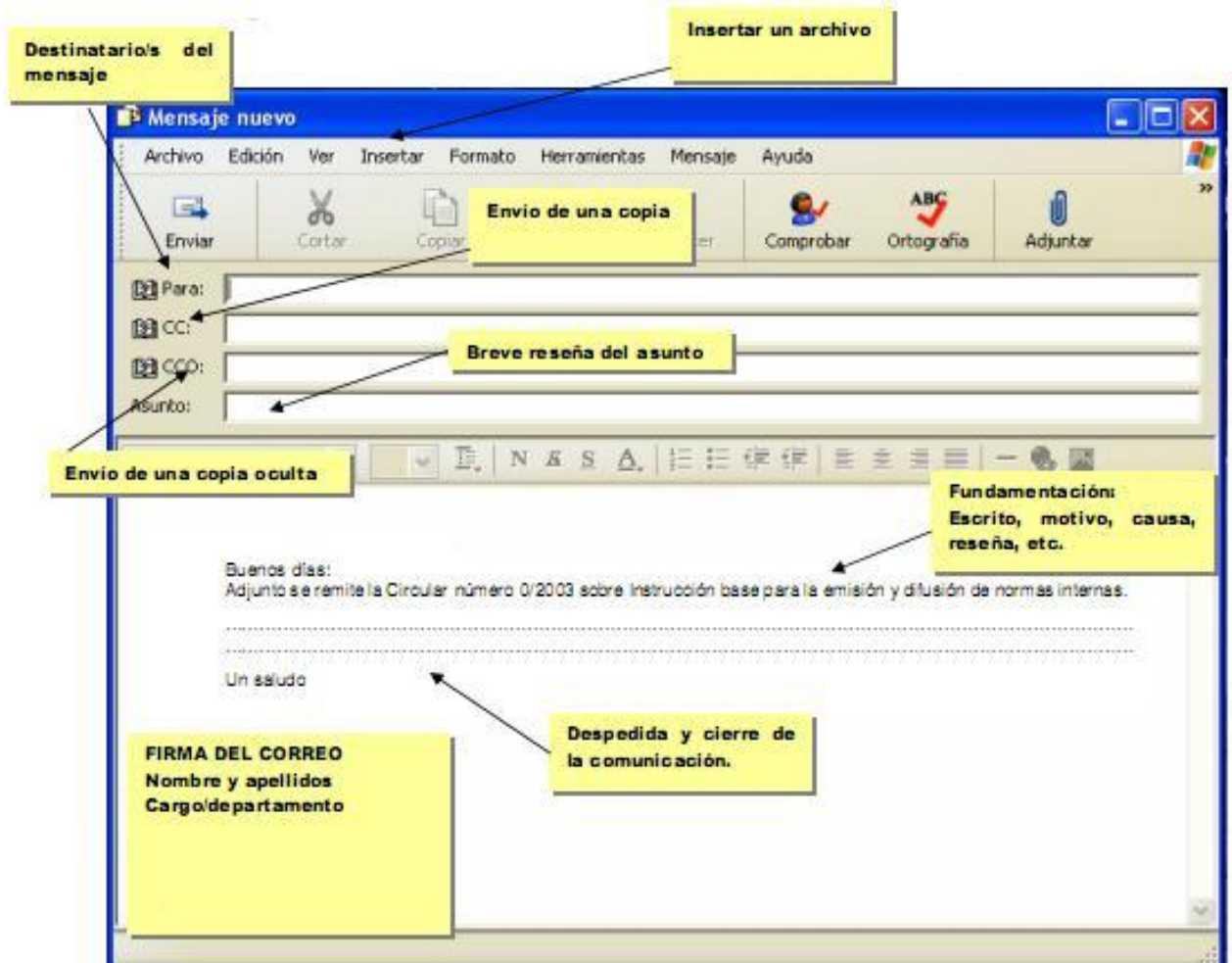
Cargo, puesto, de la persona que firma la nota interior

Anexo 3. Contenido de un Oficio





Anexo 5. Contenido de un Mensaje de Correo Electrónico



BIBLIOGRAFÍA

- BAQUERO CABRERO, José Daniel (2005) Comunicación Estratégica. Relaciones Públicas, Publicidad y Marketing. Madrid: MC Graw Hill
- ONGALLO, Carlos (2007). Manual de Comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Madrid: Dykinson.
- SOTELO, Carlos (2004) "Historia de la Gestión de la Comunicación en las Organizaciones", en LOSADA DÍAZ; José Carlos (Coordinador). Gestión de la comunicación en las organizaciones. Barcelona: Ariel Comunicación.
- TÚNEZ LÓPEZ, Miguel (Autor), MARTÍNEZ SOLANA, Yolanda (Reestructuradora), Comunicación. Universidad Técnica Particular de Loja.
- BARRANCO, J.: Planificación estratégica de recursos humanos. Del marketing interno a la planificación, Madrid: Pirámide, 1993.
- DAVARA, F. J.: Estrategias de comunicación en marketing, Madrid: Dossat 2000, 1994.
- DRUCKER, P. (1988): "The coming of the new organization", en Harvard Business Review: Gestión del conocimiento, Bilbao: Deusto, 2000.
- GAN, F.: Manual de programas de desarrollo de Recursos Humanos, Barcelona: Apóstrofe, 1996.
- GARRIGÓS, J.L.: "Cómo elaborar un plan de comunicación interna", Capital Humano, Madrid, nº. 94, 1996.
- GOMEZ Y PATIÑO, M^a. G.: "El Gabinete de comunicación sinónimo de hermetismo" La Coruña: VI Congreso Español de Sociología, 1998.
- KATZ, D. Y KHAN, R.: Psicología social de las organizaciones. México: Trillas, 1986.
- KLEIN, J.A.: "Why supervisors resist employee involvement", Harvard Business Review, nº. 62, pp. 87-95, 1984.
- LUCAS MARIN, A.: La comunicación en la empresa y en las organizaciones, Barcelona: Bosch comunicación, 1997.

- LUHMANN, N.: Sistema Social, México: Universidad Iberoamericana, 1995
- MAZO, J. M.: “Paradojas de la empresa interconectada”, Anuario de Comunicación. Madrid. ADC-DIRCOM, 1998.
- NONAKA, I.(1991): “The knowledge-creating company”, en Harvard Business Review: Gestión del conocimiento, Bilbao: Deusto, 2000.
- PETIT, F.: Psicología de las organizaciones, Barcelona: Herder, 1984.
- PRATKANIS, A. Y ARONSON, E.: La era de la propaganda, Barcelona: Paidós Comunicación, 1994.
- PUCHOL. L.: Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Madrid: Díaz de Santos, 1997.
- PUYAL, E.: “La supervisión de grupos autónomos de trabajo: una cuestión paradójica”, Revista de Gestión Pública y Privada, nº 4, pp 301-314, 1999.
- ROBBINS, H. y FINLEY, M.: Por qué fallan los equipos, Barcelona: Gránica, 1999.
- SERIEYX, Hervè: El Big Bang de las organizaciones, Barcelona: Ediciones B, 1994.
- SIMON, H.: “La comunicación”, Lecturas de teoría de la organización, Madrid: MAP, pp 353-369, 1993.
- SOMOZA, F.: “La comunicación interna, instrumento de motivación de la empresa”, Alta Dirección, nº. 179, 1996.
- STRAUSS, G. “La participación de los trabajadores en la gestión” en HARTLEY, J.F. y STEPHENSON, G.: Relaciones laborales. La psicología de la influencia y del control en el trabajo, Madrid: Ministerio de trabajo y Asuntos Sociales, 1992.
- INSTITUTO ECUATORIANO DE NORMALIZACIÓN, Norma ISO 09001: 2008, Qualitymanagementsystems

ANEXOS



ENCUESTAS

ENCUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA SECCIÓN BÁSICA

Objetivo:

Evaluar la calidad de comunicación interna, mediante un estudio de campo, en el período lectivo 2010-2011, con miras al fortalecimiento del ambiente laboral y mejorar la satisfacción de nuestros clientes.

Instrucciones:

- a. Lea detenidamente cada enunciado de la encuesta y conteste con sinceridad en el casillero correspondiente a la alternativa con que usted califica.
- b. Rellene completamente el círculo utilizando lápiz, como también complete con su criterio en las interrogantes planteadas para el efecto.

Cuestionario:

1. ¿Cómo calificaría usted la comunicación entre los Colaboradores de la Unidad Educativa?
 - Buena
 - Regular
 - Mala
2. La relación que usted establece con sus compañeros de trabajo es:
 - Asuntos laborales
 - Compañerismo
 - Las dos anteriores
3. ¿A su criterio qué elementos contribuyen a que se generen los rumores de pasillo?
 - Especifique:

4. Las sugerencias emitidas a sus superiores son tomadas en cuenta

- Siempre
- Ocasionalmente
- Nunca

5. Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para compartir situaciones laborales y personales

- Siempre
- Ocasionalmente
- Nunca

6. Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente sus labores

- Siempre
- Ocasionalmente
- Nunca

7. Existe un clima laboral agradable entre colaboradores y directivos

- Siempre
- Ocasionalmente
- Nunca

8. Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros de la institución para la solución de tareas y problemas

- Siempre
- Ocasionalmente
- Nunca

9. A través de qué medios le gustaría recibir la información Institucional

- Portal Web
- Información individual por el Correo Electrónico Institucional
- Información individual por el Correo Electrónico Personal
- Otras especifique:

10. Considera usted que se debe regular la información y comunicación inter-departamental para evitar las especulaciones.

- Siempre
- Ocasionalmente
- Nunca

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

- Alta
- Media
- Baja

12. ¿Si pudiera cambiar algo sobre la forma de comunicación interna en la UESFN que recomendaría?

ENCUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA SECCIÓN SECUNDARIA

Objetivo:

Evaluar la calidad de comunicación interna, mediante un estudio de campo, en el período lectivo 2010-2011, con miras al fortalecimiento del ambiente laboral y mejorar la satisfacción de nuestros clientes.

Instrucciones:

- c. Lea detenidamente cada enunciado de la encuesta y conteste con sinceridad en el casillero correspondiente a la alternativa con que usted califica.
- d. Rellene completamente el círculo utilizando lápiz, como también complete con su criterio en las interrogantes planteadas para el efecto.

Cuestionario:

1. ¿Cómo calificaría usted la comunicación entre los Colaboradores de la Unidad Educativa?
 - Buena
 - Regular
 - Mala
2. La relación que usted establece con sus compañeros de trabajo es:
 - Asuntos laborales
 - Compañerismo
 - Las dos anteriores
3. ¿A su criterio qué elementos contribuyen a que se generen los rumores de pasillo?
 - Especifique:

4. Las sugerencias emitidas a sus superiores son tomadas en cuenta
- Siempre
 - Ocasionalmente
 - Nunca
5. Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para compartir situaciones laborales y personales
- Siempre
 - Ocasionalmente
 - Nunca
6. Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente sus labores
- Siempre
 - Ocasionalmente
 - Nunca
7. Existe un clima laboral agradable entre colaboradores y directivos
- Siempre
 - Ocasionalmente
 - Nunca
8. Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros de la institución para la solución de tareas y problemas
- Siempre
 - Ocasionalmente
 - Nunca
9. A través de qué medios le gustaría recibir la información Institucional
- Portal Web
 - Información individual por el Correo Electrónico Institucional
 - Información individual por el Correo Electrónico Personal
 - Otras especifique:

10. Considera usted que se debe regular la información y comunicación inter-departamental para evitar las especulaciones.

- Siempre
- Ocasionalmente
- Nunca

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

- Alta
- Media
- Baja

12. ¿Si pudiera cambiar algo sobre la forma de comunicación interna en la UESFN que recomendaría?

ENCUESTA DE COMUNICACIÓN EXTERNA SECCIÓN SECUNDARIA

Objetivo: Evaluar la calidad de comunicación externa, mediante un estudio de campo, en el período lectivo 2010-2011 que permita mejorar la satisfacción del cliente externo de la Unidad Educativa “San Felipe Neri”.

INSTRUCCIONES

- Leer detenidamente el cuestionario

Marcar con una X la respuesta que considere adecuada a su realidad

1. ¿Cómo calificaría la imagen que proyecta la UESFN hacia la sociedad?

Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima
-----------	-------	---------	------	--------

2. Cómo considera usted al personal docente que labora en:

Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima
-----------	-------	---------	------	--------

3.Cuál ha sido su impresión cuando ha tenido que relacionarse con el personal administrativo

Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima
-----------	-------	---------	------	--------

4. ¿Con qué frecuencia utiliza el buzón de sugerencias?

Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca
---------	----------------	---------	-------

5. Considera que las opiniones y sugerencias de los padres de familia son tomados en cuenta

Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca
---------	----------------	---------	-------

6. Existe comunicación cordial entre usted y los directivos de la UESFN :

Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca
---------	----------------	---------	-------

7. ¿Con qué frecuencia utiliza usted el portal web de la institución?

Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca
---------	----------------	---------	-------

8. Usted conoce sobre los beneficios del portal web de la Institución

Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca
---------	----------------	---------	-------

9. Cree usted que los medios que se utiliza para difundir las actividades académicas, culturales y deportivas son

Excelentes	Buenos	Regulares	Malos	Pésimos
------------	--------	-----------	-------	---------

10. Cree usted que los docentes manejan una comunicación cordial con los y las estudiantes respetando las reglas éticas y morales

Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca
---------	----------------	---------	-------

11. ¿Conoce usted sobre la recertificación del Sistema de Gestión de Calidad que la UESFN mantiene según la norma ISO 9001:2008?

Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca
---------	----------------	---------	-------

12. Conoce usted sobre la importancia del Sistema de Gestión de Calidad dentro de la Educación de sus hijos

SI	NO	NO SE
-----------	-----------	--------------

13. ¿Recomendaría a un amigo/a para que utilice los servicios educativos de la UESFN?

SI	NO	NO SE
-----------	-----------	--------------

14. ¿Si pudiera cambiar algo sobre la forma de comunicación externa en la UESFN que recomendaría?

ENCUESTA DE COMUNICACIÓN EXTERNA SECCIÓN BÁSICA

Objetivo: Evaluar la calidad de comunicación externa, mediante un estudio de campo, en el período lectivo 2010-2011 que permita mejorar la satisfacción del cliente externo de la Unidad Educativa “San Felipe Neri”.

INSTRUCCIONES

- Leer detenidamente el cuestionario

Marcar con una X la respuesta que considere adecuada a su realidad

1. ¿Cómo calificaría la imagen que proyecta la UESFN hacia la sociedad?

Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima
-----------	-------	---------	------	--------

2. Cómo considera usted al personal docente que labora en:

Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima
-----------	-------	---------	------	--------

3.Cuál ha sido su impresión cuando ha tenido que relacionarse con el personal administrativo

Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima
-----------	-------	---------	------	--------

4. ¿Con qué frecuencia utiliza el buzón de sugerencias?

Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca
---------	----------------	---------	-------

5. Considera que las opiniones y sugerencias de los padres de familia son tomados en cuenta

Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca
---------	----------------	---------	-------

6. Existe comunicación cordial entre usted y los directivos de la UESFN :

Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca
---------	----------------	---------	-------

7. ¿Con qué frecuencia utiliza usted el portal web de la institución?

Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca
---------	----------------	---------	-------

8. Usted conoce sobre los beneficios del portal web de la Institución

Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca
---------	----------------	---------	-------

9. Cree usted que los medios que se utiliza para difundir las actividades académicas, culturales y deportivas son

Excelentes	Buenos	Regulares	Malos	Pésimos
------------	--------	-----------	-------	---------

10. Cree usted que los docentes manejan una comunicación cordial con los y las estudiantes respetando las reglas éticas y morales

Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca
---------	----------------	---------	-------

11. ¿Conoce usted sobre la recertificación del Sistema de Gestión de Calidad que la UESFN mantiene según la norma ISO 9001:2008?

Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca
---------	----------------	---------	-------

12. Conoce usted sobre la importancia del Sistema de Gestión de Calidad dentro de la Educación de sus hijos

SI	NO	NO SE
----	----	-------

15. ¿Recomendaría a un amigo/a para que utilice los servicios educativos de la UESFN?

SI	NO	NO SE
----	----	-------

16. ¿Si pudiera cambiar algo sobre la forma de comunicación externa en la UESFN que recomendaría?
