



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Plan de comunicación interna para la gestión administrativa y docente de la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo, a
implementarse en el año 2015**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Ulloa Boada, María Cristina

DIRECTOR: Borja Carrera, Oscar Ivan, Mg.

CENTRO UNIVERSITARIO SANTO DOMINGO

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magíster:

Iván Oscar Borja Carrera

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: Plan de comunicación interna para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo, año 2015, realizado por María Cristina Ulloa Boada, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, 29 de septiembre de 2014

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo María Cristina Ulloa Boada declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de maestría: Plan de comunicación interna para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo, año 2015, de la Titulación Maestría en Gestión Empresarial, siendo el Mg. Oscar Ivan Borja Carrera, director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente 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”

f.

Autor: Ulloa Boada María Cristina

Cédula: 1722283551

DEDICATORIA

El presente trabajo de fin de maestría está dedicado a mi Dios, por ser mi creador y guía. A mi hija y esposo, por su apoyo y amor incondicional. A mis padres, Sonia y Alejandro, por ser el pilar fundamental para mi desarrollo académico y el cumplimiento de mis metas. A mis hermanos, Andrea y Adrián, por ser parte de mi vida, sin ellos no tendría una plena existencia.

AGRADECIMIENTOS

Es importante considerar a quienes permitieron el cumplimiento de mi objetivo. Gracias a los profesores que supieron guiarnos en la adquisición de nuevos conocimientos, a la Universidad Técnica Particular de Loja, institución leal a sus principios y responsable en su deber, a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo, por su respaldo y consideración; y a todos quienes de forma indirecta estuvieron involucrados en la realización de este proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	I
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTOS.....	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VI, VII
RESUMEN.....	13
ABSTRACT	14
INTRODUCCIÓN.....	15
CAPÍTULO I	
ANTECEDENTES.....	16
1.1 Planteamiento del problema	17
1.1.1 Preguntas de investigación	18
1.2 Justificación	18
1.3 Objetivos.....	20
1.4 Hipótesis.....	21
1.5 Alcance.....	21
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	23
2.1 La comunicación organizacional	24
2.1.1 Instrumentos de medición e indicadores de la comunicación organizacional	25
2.2 La comunicación interna	31
2.2.1 Objetivo y funciones de la comunicación interna.....	32
2.2.2 Tipos de comunicación en la empresa	33
2.2.3 Herramientas para la difusión interna de información.....	38
2.3 Cultura organizacional	41
2.3.1 Funciones de la cultura organizacional	42
2.3.2 Cultura y subculturas	42
2.4 El clima organizacional	44
2.5 Diagnóstico organizacional: herramientas de análisis en las organizaciones.....	46
2.5.1 Las tres etapas principales	46
2.6 Identidad corporativa	50
2.6.1 La identidad cultural.....	50

2.7 Plan de comunicación interna	51
2.7.1 Estructura	52
CAPÍTULO III	
METODOLOGÍA GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	56
3.1 Población.....	57
3.2 Muestra.....	58
3.3 Variables e indicadores de investigación	59
CAPÍTULO IV	
PRIMERA FASE: ASPECTOS GENERALES DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE SANTO DOMINGO	60
4.1 La institución y el sector al que pertenece.....	61
4.2 Misión, visión y valores institucionales	61
4.3 Plan estratégico de desarrollo institucional 2011 - 2014.....	63
4.4 Marco legal	65
4.5 Organización.....	65
4.6 Sus servicios.....	68
4.7 Sus públicos internos	69
4.8 Sus clientes	69
CAPÍTULO V	
SEGUNDA FASE: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE SANTO DOMINGO	70
5.1 Introducción	71
5.2 Selección de herramientas para la recolección de información	71
5.3 Población.....	71
5.4 Determinación de la muestra	72
5.5 Elaboración de la encuesta.....	74
5.6 Presentación de resultados.....	77
5.6.1 Comunicación	78
5.6.2 Cultura organizacional	93
5.6.3 Clima organizacional.....	97
5.6.4 Ambiente laboral	102
5.7 Análisis por variables	105
5.7.1 Análisis interno de la situación actual de la comunicación en la PUCE SD	106
5.8 Síntesis de análisis de resultados	112
5.9 Matriz FODA PUCE SD	114
CAPÍTULO VI	

TERCERA FASE: PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DOCENTE (TIEMPO COMPLETO) DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE SANTO DOMINGO	116
6.1 Introducción	117
6.1.1 Revisión de la documentación de la PUCE SD	117
6.2 Visión, misión y objetivos del plan.....	119
6.3 Definición de estrategias.....	121
6.4 Definición del alcance del plan.....	122
6.5 Revisión de los objetivos estratégicos y visión del plan.....	123
6.6 Revisión de los componentes, fases y recursos del plan	126
6.7 Elaboración de listados de verificación	131
6.8 Personas involucradas en el plan	131
6.9 Elaboración de rutas de ejecución del plan	132
6.10 Previsión de imprevistos	133
6.11 Planificación e implementación.....	134
CONCLUSIONES	138
RECOMENDACIONES	140
BIBLIOGRAFÍA.....	141
ANEXOS.....	143

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Ejemplo del formato de preguntas de Likert con escala de valoración	27
Figura 2.- Comunicación descendente.	34
Figura 3.- Comunicación ascendente.....	35
Figura 4.- Comunicación horizontal.....	36
Figura 5.- Cortocircuito de Fayol: comunicación vertical (A), comunicación horizontal (B)....	36
Figura 6.- Culturas fuertes y culturas débiles según Robbins.....	43
Figura 7.- Organigrama estructural de la PUCE SD	67
Figura 8.- Resultados generales de la evaluación del desempeño docente 2013 – docente tiempo completo	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Variables e indicadores propuestos para el diagnóstico del Plan de Comunicación Interno de la PUCESD.....	59
Tabla 2.- Plan estratégico de desarrollo institucional 2011 – 2014.....	63
Tabla 3.- Distribución del personal de la PUCE SD.....	68
Tabla 4.- Variables, indicadores y reactivos para la elaboración de la encuesta	74
Tabla 5.- FODA PUCE SD.....	114
Tabla 6.- Matriz de estrategias.....	121
Tabla 7.- Matriz de verificación de objetivos.....	124
Tabla 8.- Matriz de mando del plan (ver siguiente página).....	126
Tabla 9.- Listado de chequeo	131
Tabla 10.- Cronograma de trabajo.....	132
Tabla 11.- Matriz por escenarios.....	133
Tabla 12.- Públicos internos de la PUCE SD.....	134
Tabla 13.- Matriz para la selección de medios	135
Tabla 14.- Ficha de diseño del mensaje de acuerdo a las audiencias	136
Tabla 15.- Matriz de uso del lenguaje de acuerdo a las audiencias	137

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.- Edad	73
Ilustración 2.- Género	73
Ilustración 3.- Cuando recibe un mensaje de comunicación interna ¿Identifica claramente quién se lo envía?	78
Ilustración 4.- ¿Recibe información sobre eventos y actividades que desarrolla la PUCE SD?	79
Ilustración 5.- ¿A través de quién recibe la información relacionada con su trabajo?	80
Ilustración 6.- ¿La PUCE SD posee una estructura de comunicación interna propia que Usted identifica?	81
Ilustración 7.- ¿Son claros los mensajes que recibe?	82
Ilustración 8.- ¿Son oportunos (en el momento indicado) los mensajes que recibe?	83
Ilustración 9.- ¿Conoce los medios de comunicación interna que posee la PUCE SD?	84
Ilustración 10.- ¿Qué medio de comunicación considera que es el más eficaz para recibir información?	85
Ilustración 11.- ¿Cuál es el medio de comunicación que usted prefiere para enviar información a sus compañeros de trabajo?	86
Ilustración 12.- Diseño	88
Ilustración 13.- Contenidos	88
Ilustración 14.- Servicios	89
Ilustración 15.- Funcionalidad y navegación	89
Ilustración 16.- ¿Usted puede acceder fácilmente a los canales de comunicación interna de la PUCE SD?	90
Ilustración 17.- ¿Considera los canales regulares para solucionar sus inquietudes?	91
Ilustración 18.- ¿Es fácil contactarse con sus compañeros de área?	92
Ilustración 19.- Valores de la PUCE SD	93
Ilustración 20.- ¿La PUCE SD da a conocer los valores de la organización?	94
Ilustración 21.- ¿Conoce el Reglamento interno de la PUCE SD?	95
Ilustración 22.- ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la familia PUCE SD?	96
Ilustración 23.- ¿Considera que existe estabilidad laboral?	97
Ilustración 24.- ¿Tiene acceso a información sobre las actividades relacionadas con su trabajo?	98
Ilustración 25.- ¿Qué clase de información recibe por parte de su jefe inmediato?	99
Ilustración 26.- ¿La PUCE SD cuenta con estrategias de divulgación para que usted participe en actividades de integración, en horarios extra a los horarios laborales?	100
Ilustración 27.- ¿Qué clase de actividades le gustaría que realizara la PUCE SD para la integración de todo el personal?	101
Ilustración 28.- ¿Considera que tiene un jefe con quien puede establecer cualquier tipo de diálogo?	102
Ilustración 29.- ¿Considera que el Gobierno de la PUCE SD es receptivo a sus opiniones y sugerencias?	103
Ilustración 30.- ¿Puede expresar su opinión en la institución en la que labora?	104
Ilustración 31.- ¿Es considerada su opinión en la toma de decisiones importantes?	105

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.- Modelo de encuesta dirigida al personal docente y administrativo de la PUCE SD	144
Anexo 2.- Modelo de comunicado PUCE SD	149
Anexo 3.- Modelo de banco de preguntas planteado para la entrevista	150
Anexo 4.- Lista de medios de comunicación interna de la PUCE SD	152
Anexo 5.- N° de docentes y del personal administrativo de la PUCE SD 2014 01	155

RESUMEN

La gestión de la comunicación interna en las universidades del Ecuador ocupa un lugar primordial en sus planes estratégicos.

El presente proyecto analiza la comunicación interna de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo, desde la percepción de sus públicos, así como de las formas y canales de comunicación con los que cuenta.

El método que se aplicó para el presente proyecto es el muestreo probabilístico y el método de investigación se basó en la encuesta y la entrevista.

Un plan de comunicación permitirá resolver la desorganización de mensajes dentro de la institución y la incorrecta composición de los mismos, según los fines determinados. El personal administrativo y docente serán los beneficiarios de esta investigación porque a través de la elaboración del diagnóstico inicial se observarán las falencias en la comunicación interna y se plantearán las posibles soluciones para mejorarla, esto conlleva a la prestación de un servicio oportuno para los clientes potenciales: los estudiantes.

Palabras clave: comunicación, plan interno, plan integral, planificación, empresa, estrategia, organización.

ABSTRACT

The management of internal communication in the universities of Ecuador plays a fundamental role in their strategic plans.

This project empirically examines the internal communication of the Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo from its public perception as well as the forms and channels of communication are there.

The method was applied to this project is the probability sampling and the method of research was based on survey and interview.

A communication plan will resolve the disorganization of messages within the institution and incorrect composition thereof, according to specific purposes. The staff and faculty will be the beneficiaries of this research because through the preparation of initial diagnosis shortcomings in internal communication will be observed and possible solutions to improve it will arise, this entails providing timely service to potential customers: students.

Keywords: communication, internal plan, integral plan, planning, business, strategy, organization.

INTRODUCCIÓN

Un plan de comunicación interna permite a las empresas organizar la información y canalizar en el momento y lugar que esta llega a los receptores, así como la respectiva retroalimentación de acuerdo a sus características y necesidades.

En la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Domingo no existe ningún plan de comunicación interna, por lo que se espera, a través de este proyecto, optimizar las funciones asignadas al personal, en base a una cultura de comunicación que consolide su identidad institucional.

Entre los capítulos desarrollados en esta investigación se encuentra la teoría acerca de la comunicación en la organización, los modelos a considerar, el desarrollo de la comunicación interna, las herramientas para la difusión de información en la institución, la cultura organizacional, el diagnóstico organizacional y las herramientas para el análisis, y el plan de comunicación interna. De igual forma se expone la metodología para la elaboración del plan de comunicación, así como también la naturaleza de la institución en la que se aplicará, su organización, estructura y servicios que oferta.

Finalmente se expone el plan de comunicación que deberá orientar a los trabajadores a la *convicción* en el sentido más práctico de la voluntad hacia la felicidad que según especialistas en el tema: “cuando la convicción se orienta en el mismo sentido de los fines corporativos, resulta ser la expresión máxima de la productividad total.”

En la Universidad Católica el plan de comunicación orientará, a los altos y medios mandos, a ejecutar un manejo adecuado de la información. Se propone a través del presente proyecto de investigación, que el plan de comunicación se ejecute bajo el modelo de comunicación *participativa y ascendente* en el que todos deben tener la posibilidad de ser escuchados y ser incluidos en los asuntos de la organización.

**CAPÍTULO I:
ANTECEDENTES**

1.1 Planteamiento del problema

En la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo (PUCE SD), la ausencia de organización en la comunicación, canales y mensajes, ha generado insatisfacción en los públicos internos.

Al no comunicar de forma óptima la información, administrativos, docentes y estudiantes se desorientan; el discurso común desaparece y las líneas estratégicas de la institución no quedan claras. Si no hay una buena comunicación entre los empleados y directivos, cada uno entenderá la información a su manera.

La construcción de opinión sobre acontecimientos importantes para la institución parte de la información oficial determinada por una comunicación horizontal. La construcción de los mensajes de parte de los mandos medios e inferiores no suele estar sustentada por falta de un espacio para la retroalimentación.

No existe un diagnóstico formal que evidencie y permita trabajar en que todos entiendan y acepten las políticas y objetivos de la institución, en pro de una correcta actuación. Hay un deterioro del clima laboral originado por la inexistencia de espacios para escuchar y hablar. Este factor genera negatividad, secretismo y a veces aumenta el chismorreo.

De igual manera no se gestiona una comunicación que proporcione señales de alerta ante conflictos potenciales. Los mensajes que se desean difundir, se redactan desde las diferentes áreas de la sede, sin coordinación; desembocando en Comunicación Virtual, departamento que se convierte en un filtro sintáctico de la información.

La Dirección de Recursos Humanos también es el área responsable de las acciones de comunicación hacia el interior de la organización. Ésta se encarga de emitir anuncios a través del contacto directo con los empleados (reuniones o entrevistas personales); sin embargo, mayor parte de la información que se envía carece de retroalimentación.

De igual manera, no hay programas para fomentar una cultura organizacional. No existen reuniones periódicas para conocer inquietudes y necesidades tanto personales como grupales, para la mejora de la comunicación.

Para el personal de servicios (administrativo) de la universidad existe un solo canal de comunicación: las reuniones de trabajo. Éstas son lideradas por su jefe inmediato, persona que informa de las tareas concretas a cumplir.

1.1.1 Preguntas de investigación

¿Cómo un plan de comunicación interna puede mejorar el proceso comunicativo en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo?

1.2 Justificación

Al no existir un diagnóstico sobre la situación de la universidad en cuanto a la imagen interna, la comunicación y la cultura organizacional se debe establecer una investigación que determine los factores críticos del estado de la comunicación; así como de los aspectos que se pueden destacar de los procedimientos efectuados hasta la actualidad.

Dicha actividad servirá para crear un plan de comunicación que dirija efectivamente las acciones a encaminar para que cada área de la institución canalice de manera óptima los mensajes a enviar.

La comunicación es la base para que el personal se mantenga motivado, se implique en los procesos de cambio y evidencie problemas para su solución inmediata; así como también, para reforzar los elementos positivos dentro de la cultura organizacional.

Un plan de comunicación interna será viable porque:

- Organizará los mensajes a difundir hacia los diferentes públicos que en ésta coexisten.
- Gestionará la imagen interna de la institución.
- Diagnosticará la realidad de la comunicación y el clima laboral.
- Coordinará la coherencia entre los objetivos de la institución con las actividades que se realizan.
- Generará una buena opinión pública interna para un mejor clima laboral.
- Receptara iniciativas para mejorar el clima organizacional y la vinculación con la sociedad.
- Establecerá la difusión de mensajes idóneos sobre las actividades que se realizan o se realizarán en la institución, bajo la premisa de que quienes forman parte de las diferentes áreas se sientan protagonistas y no sólo espectadores.
- Generará estrategias de comunicación para fomentar el interés en lo que sucede puertas adentro.

Un plan de comunicación permitirá resolver la desorganización de mensajes dentro de la institución y la incorrecta composición de los mismos, según los fines determinados.

Con ello la cultura organizacional mejorará porque los procesos de comunicación serán saludables para ésta, debido a que las informaciones mal vertidas y emitidas a través de canales inadecuados, perjudican el clima laboral.

El personal administrativo y docente, serán los beneficiarios de esta investigación porque a través de la elaboración del diagnóstico inicial se observarán las falencias en la comunicación interna y se plantearán las posibles soluciones para mejorarla.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un plan de comunicación interna para la gestión administrativa y docente (tiempo completo) de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo (PUCE SD) para el fomento de una cultura de comunicación que consolide la identidad institucional, a ser implementado en el año 2015.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Recolectar información relevante dentro de la PUCE SD, a través de la realización de entrevistas y encuestas, para elaborar un diagnóstico de la comunicación interna.
- Realizar un análisis interno de la situación actual de la PUCE SD, en términos de comunicación, para detectar las posibles desviaciones de la misma, además de su relación con la cultura y clima institucional.
- Señalar estrategias comunicacionales para lograr la retroalimentación de la información en la institución.
- Integrar y sistematizar la comunicación en la organización.
- Diseñar el plan de comunicación interna para la PUCE SD para el año 2015.

1.4 Hipótesis

Un *plan de comunicación*¹ puede mejorar el proceso comunicativo de la universidad Católica a través de la implementación de estrategias comunicacionales para la prevención y el control de posibles situaciones críticas, con el fin de reducir los posibles daños y proporcionar soluciones para dar salida a los eventos que generen malestar en la institución; así como también para fomentar la *identidad institucional*², factor clave para los procesos de producción en la institución.

1.5 Alcance

Plan de comunicación interna a un año, en el que se incluye acciones estratégicas, tácticas y operativas.

El proyecto beneficiará a las siguientes áreas de la PUCE SD: Prorectorado, Dirección Académica, Dirección de Planificación y *Curriculum*, Direcciones de Escuela, Dirección de Estudiantes, Misiones Universitarias, Dirección de Evaluación y Acreditación, Dirección de Desarrollo Institucional, Dirección de Relaciones Interinstitucionales, Dirección Financiera y Administrativa, Recursos Humanos y Recursos Físicos.

De igual manera este plan busca consolidar la identidad institucional para mantener un adecuado clima laboral. Esto permitirá contar con un personal motivado que brinde servicios de calidad y por ende que la educación que brinda la universidad tenga buenos resultados.

Con un plan de comunicación que se adapte a las necesidades de la institución, se fomentará la práctica de los valores institucionales y el desarrollo de una comunicación efectiva.

¹ **Plan de comunicación:** Corresponde a la variable independiente.

² **Identidad institucional:** Corresponde a la variable dependiente. La identidad institucional está directamente relacionada con la historia o trayectoria de la empresa, proyectos y cultura corporativa, es decir cómo se hacen las cosas.

Como elementos de estudio se encuentran la imagen, la comunicación (canales, mensajes, procesos) y la cultura organizacional de la universidad.

Se debe resaltar que la institución no ha contado con un plan de comunicación interna, por lo que el alcance de este proyecto incluye los posibles desaciertos en la intervención, entre éstos se encuentran: la mala disposición de parte del personal a adoptar una cultura de comunicación organizada; los canales utilizados para el intercambio de mensajes, no siempre funcionarán como se pretende; los compromisos de parte de los directivos se romperán de acuerdo a las prioridades de la institución; y finalmente, al trabajar con el intangible más importante de la organización –la comunicación-, la eficiencia de ésta dependerá del personal que labora en la institución.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 La comunicación organizacional

López Daniel (2011) estableció la teoría de que la comunicación organizacional es un subcampo de la disciplina de la comunicación. Se deriva del campo de la comunicación pública. Toda organización, sin importar su naturaleza estatal o particular, o su objetivo social, ni el sector de la economía al que pertenezca tiene el componente de lo público de acuerdo con las relaciones primarias que se establecen.

Robbins (2004) dijo que “la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. Este sistema contiene un grupo de características clave que la organización valora.”

La cultura organizacional dentro de la empresa tiene como base las relaciones que se establecen en esta y conlleva a la práctica de las normas laborales, los regímenes tributarios y las leyes invisibles de la oferta y la demanda.

La comunicación en la actualidad afecta indiscutiblemente a las empresas. El buen funcionamiento de éstas ya no solo depende de su buen funcionamiento y la calidad en sus productos y servicios, sino también de una adecuada estructura de sus redes de comunicación.

La comunicación en la organización es ya una necesidad. Lucas Marín (1997) expone en sus estudios que “la comunicación es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta.”

Finalmente el mismo autor asegura que “la comunicación sirve como un mecanismo para que los empleados se adapten a la empresa, además de que ayuda a ésta a integrarse en su propio entorno concebido en nuestra sociedad global.”

2.1.1 Instrumentos de medición e indicadores de la comunicación organizacional

Los instrumentos de medición e indicadores de la comunicación organizacional suelen presentarse en el proceso de intervención o en la revisión final del plan estratégico.

La medición permite indicar, al gestor de la comunicación, si ha cumplido con los objetivos propuestos, y también si el autor ha fracasado en las estrategias desarrolladas.

Según Ocampo (2011) el reconocimiento de la comunicación organizacional como área estratégica dentro de la empresa, obligó a los profesionales a incluir en sus actividades cotidianas estos conceptos: estrategia, auditoría, control, mejoramiento continuo, variables, atributos e indicadores.

El control deberá ejercerse en cada etapa del proceso de planificación de la comunicación. El mismo permitirá reconocer las falencias y corregirlas en torno a los objetivos estratégicos, institucionales y de comunicación que ha formulado la empresa.

La evaluación de la comunicación organizacional permitirá conocer la gestión de la misma con parámetros objetivos y reales.

2.1.1.1 Las variables y los atributos.

Ocampo (2011) afirma que los primeros elementos que permiten la construcción de indicadores son las variables y los atributos.

Según la estadística las características que pueden expresarse en forma cuantitativa llevan el nombre de variables. Éstas se obtienen de medidas exactas.

En la gestión de la comunicación organizacional algunos valores que se pueden identificar son: el número de personas a las que llegan los mensajes, el número de asistentes a una capacitación, el número de publicaciones realizadas en un periodo determinado, entre otros.

Los atributos comprenden las características cualitativas que se describen con palabras. En comunicación organizacional se consideran atributos los que se asocian al concepto “imagen”, por ejemplo: innovación, compromiso, transparencia, trayectoria, honestidad, actitud de servicio, conciencia ambiental, entre otros. Y los asociados a los mensajes: coherencia, claridad, credibilidad y confianza.

2.1.1.2 Medición de indicadores.

Para recolectar la información que permita medir la comunicación se utilizan las siguientes herramientas: encuestas, entrevistas, sondeos, grupos focales y la observación directa.

Según Ocampo (2011) para cada una de las herramientas citadas es indispensable elaborar un formato que nos ayude a recolectar la información en forma ordenada y sistemática, todo con el fin de evitar que nuestra propia subjetividad interfiera con lo que realmente es objeto de medición.

Las categorías de parámetros de medición de los “atributos”, en el caso de medir la *pertinencia de un mensaje*, por ejemplo, serían:

- (5) Muy pertinente: cuando siempre se consulta el boletín antes de tomar una decisión.
- (4) Pertinente: cuando se consulta con frecuencia el boletín antes de la toma de decisiones.
- Indiferente (3): cuando casualmente se consulta el boletín antes de tomar decisiones.

- Poco pertinente (2): se consultó en alguna ocasión.
- No pertinente (1): nunca se toma en cuenta el boletín para tomar decisiones.

El formato final de encuesta tendrá la estructura considerada como “*las preguntas de Likert*”, las cuales parten de una sentencia y se les solicita a los encuestados que la califiquen según las categorías expuestas: (**Figura 1**)

Pregunta planteada: Califique de 1 a 5 la siguiente afirmación siendo 1 nunca y 5 siempre					
Utilizo la información del boletín antes de tomar una decisión relacionada con los temas tratados allí.	1	2	3	4	5

Figura 1.- Ejemplo del formato de preguntas de Likert con escala de valoración
Fuente: Ocampo, C. Comunicación Empresarial. Colombia: ECOE Ediciones.
Elaborado por: Cristina Ulloa

2.1.1.2.1 Qué medir y cómo medir.

Dentro de la gestión de la comunicación todos los aspectos que intervienen en ella son medibles. Pero para lograr esto, se deberá escoger de forma correcta las variables y los atributos que arrojen un diagnóstico claro.

El primer factor a considerar según Ocampo (2011) es el relacionado con la naturaleza de los indicadores, es decir, aquellos que corresponden a los factores críticos de éxito. Para cada factor se deberá establecer un indicador, según los objetivos contemplados en el plan de comunicación y los de la institución.

El segundo aspecto es la temporalidad. Información específica en un tiempo determinado.

Y finalmente, el tercer factor a considerar será el nivel del proceso al cual corresponden. Para Ocampo (2011), de esta forma sabremos si el indicador nos está midiendo un objetivo estratégico, una estrategia o una actividad específica.

2.1.1.2.2 Indicadores de eficiencia.

Cuando medimos el alcance de la comunicación será más factible concretar más de un indicador para la evaluación, por ello se deberá crear un sistema de indicadores que expliquen el grado de cumplimiento del objetivo planteado.

Todo indicador, según Ocampo (2011) debe especificarse desde la formulación del plan estratégico; por ello, deberá quedar claro el objetivo o la estrategia a la que corresponde, el nombre del indicador, la escala en que se presentarán los resultados, los umbrales o metas máximas y mínimas esperadas, el alcance, el horizonte, la fórmula y el resultado (p. 182).

“La eficiencia nos indica el grado de aprovechamiento de los recursos disponibles frente a los resultados de las actividades puntuales. En un plan de comunicación, la eficiencia la relacionamos con la utilización de los recursos: físicos, humanos, tecnológicos y financieros.” (Ocampo, 2011, p. 182)

Un ejemplo de la teoría expuesta es el siguiente: para evaluar la eficiencia de la realización de boletines, se crearán dos indicadores que relacionen variables de cantidad de boletines realizados (medio), distribución al proveedor (audiencia) y costos de los mismos (recursos financieros).

Ocampo (2011) desarrolló el ejemplo de la siguiente manera (p. 183):

Ejemplo 1: Indicadores simples de eficiencia: cantidad de boletines y costos unitarios.

- **Objetivo estratégico al que corresponde:** “Fortalecer la relación de comunicación con los proveedores, soportada en el envío periódico de información sobre el desempeño de la compañía, en el lapso de un año”
- **Variable 1:** cantidad de boletines diseñados.
- **Escala:** la escala hace referencia a la forma de medición de la variable, en este caso podemos medir en unidades anuales.
- **Umbrales:** los umbrales son límites estimados para el rango dentro del cual se deben ubicar los resultados de la variable. En el ejemplo que nos ocupa:
 - Umbral superior: 12 (número máximo de boletines que podemos publicar en un año)
 - Umbral inferior: 6 (número mínimo de boletines que podemos publicar en un año)

La interpretación diría así: “A lo largo del año, se elaboraron 14 boletines. Además de los emitidos mensualmente se elaboraron dos extraordinarios”. Obsérvese que en este caso el indicador se encuentra por encima del umbral superior, de tal manera que el objetivo desde este punto de vista, se superó.

- **Objetivo estratégico al que corresponde:** “Fortalecer la relación de comunicación con los proveedores, soportada en el envío periódico de información sobre el desempeño de la compañía, en el lapso de un año”
- Variable 1: costo unitario del boletín.
- Variable 2: boletines impresos.
- Escala: pesos colombianos por boletín.
- Umbral superior: 12 mil pesos.
- Umbral inferior: 8 mil pesos.
- Fórmula:

$$\text{Costo de los boletines diseñados} = \frac{\text{Costos totales recursos utilizados}}{\text{Total de boletines impresos}}$$

La interpretación sería la siguiente: “El costo unitario del boletín fue de 11 mil 500 pesos colombianos, lo que se ubica dentro de los límites financieros establecidos para tal publicación”.

Ejemplo 2: Indicador de eficiencia en la distribución

- **Objetivo estratégico al que corresponde:** “Fortalecer la relación de comunicación con los proveedores, soportada en el envío periódico de información sobre el desempeño de la compañía, en el lapso de un año”

- **Variable 1:** boletines distribuidos.
- **Variable 2:** boletines impresos.
- **Escala:** porcentaje.
- **Umbral superior:** 90%
- **Umbral inferior:** 80%
- **Fórmula:**

$$\text{Indicador eficiencia en la distribución} = \frac{\text{Boletines distribuidos}}{\text{Total de boletines impresos}} \times 100$$

2.1.1.2.3 Indicadores de eficacia.

La eficacia implica el grado de cumplimiento a cabalidad de la actividad con los objetivos planteados.

Retomando el ejemplo que la autora María Cristina Ocampo propone, los datos con respecto a los indicadores de eficacia, están distribuidos de la siguiente manera:

Ejemplo 3: Indicador de eficacia: fortalecimiento de la relación de comunicación con los proveedores.

- **Objetivo estratégico al que corresponde:** “Fortalecer la relación de comunicación con los proveedores, soportada en el envío periódico de información sobre el desempeño de la compañía, en el lapso de un año”
- **Atributo 1:** conocimiento de la compañía derivado de la información contenida en el boletín.
- **Atributo 2:** percepción de que los intereses propios son valorados por la compañía.
- **Definición:** se considera que la comunicación se fortaleció cuando los proveedores, tomando como referente el boletín elaborado, sienten que conocen más sobre la gestión de la compañía, y además, que sus intereses son tenidos en cuenta dentro de los contenidos del boletín.

Para que esta información sea factible, se debe establecer mecanismos que nos permitan medir el grado de conocimiento que el público objetivo del boletín tiene sobre la empresa y que fueron derivados de información publicada en el boletín.

- Para determinar el grado de conocimiento sobre la compañía, el comunicador debe elaborar un instrumento (encuesta, entrevista o grupo focal) que le permita verificar que el público objetivo conoce más de la empresa después de leer el boletín. Para este caso, se puede pensar en una encuesta con preguntas que son medidas en una escala numérica entre 1 y 5, siendo 5 el mayor grado de conocimiento y 1 el menor.

2.2 La comunicación interna

Según el manual de Comunicación Interna editado por Vértice, ésta constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial.

La comunicación interna es el intercambio planificado de mensajes dentro del seno de una empresa. (Ibídem)

Muchos autores expertos en comunicación interna afirman que las organizaciones no pueden existir sin comunicación. “Si ésta no existe, los empleados no pueden saber qué están haciendo sus compañeros, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones.” (Dirección y Gestión de Empresas, 2007, p. 7)

Según Joan Costa (2010) toda actividad empresarial conlleva los siguientes ingredientes: economía, organización, administración, productividad, comunicación, cultura, conocimiento e imagen.

Para Costa (2010) no importa que la organización sea una empresa mercantil, cívica, cultural, mediática, antigua o joven. Local o multinacional. Pública o privada. Grande o pequeña. Siendo la comunicación, el sistema nervioso central de toda organización.

La comunicación, la cultura y la imagen son intangibles y se consideran aspectos diferenciadores en las empresas. Éstos, gestionados correctamente, se convierten en estrategias sólidas en cualquier institución.

La comunicación interna es el conjunto de actividades que se realizan desde cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones, a través del uso de diferentes medios de comunicación. El objetivo de ésta es mantener informados, integrados y motivados a los miembros de una organización para lograr los objetivos institucionales.

Collado (2012) dice que al ser la comunicación el proceso social más importante, las instituciones buscan que éste sea eficiente y se cumpla a cabalidad. La comunicación y la cultura organizacional están íntimamente relacionadas.

2.2.1 Objetivo y funciones de la comunicación interna.

2.2.1.1 Objetivos:

El principal objetivo de la comunicación interna es determinar los procesos de transmisión y recepción de la información de acuerdo a los objetivos de la empresa y de las personas.

De igual manera la comunicación interna está planteada desde los siguientes aspectos:

- El desarrollo de las relaciones interpersonales.
- Las relaciones entre la empresa y las personas que la integran.
- Elaboración de mensajes que recibirán quienes trabajan en la organización, de acuerdo a los objetivos de ésta.

- La orientación y desarrollo de la información para la motivación de los comportamientos de los trabajadores.

2.2.1.2 Funciones:

Según el manual de comunicación interna (2007) editado por Vértice, son tres las funciones específicas de ésta:

Implicación del personal: mantener una relación entre el individuo y la empresa para conseguir que cumpla sus expectativas en el seno de la empresa o institución, de manera que asocie la mejora de la empresa a su propia mejora. Esto se consigue gracias a la motivación, poniendo en marcha un plan de comunicación con los trabajadores de la empresa. Con ello conseguirá:

- ✓ Que el trabajador se sienta motivado.
- ✓ Que se le reconozca un lugar dentro de la empresa.

Cambio de actitudes: Se hace necesario desterrar viejas ideas y procesos sobre el uso de la comunicación en la empresa. El enfoque comunicativo tradicional (lineal y jerárquico), ha de dar paso a otro flexible, capaz de dar respuesta inmediata a los problemas que se generan diariamente en la empresa. Y ello requiere de un cambio actitudinal.

Mejora de la productividad: Si transmitimos la información operativa eficaz, clara fluida y a tiempo, y además el personal se encuentra identificado con los objetivos y la cultura de la organización, estamos consiguiendo una mejora en la productividad. El trabajo se hace mejor y la gran beneficiada es la empresa. Hay que convencer a las empresas de la necesidad de una buena comunicación con dos elementos: el económico (ahorro de tiempo y esfuerzo) y el humano (la creencia de mejorar el nivel de vida laboral).

2.2.2 Tipos de comunicación en la empresa.

La comunicación interna está dispuesta en tres formas:

Comunicación descendente: es la que se realiza desde los niveles superiores hacia los inferiores. Se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de funciones, tareas, roles, entrenamiento, capacitación directivas, directrices, políticas, entre otros.

(Figura 2)

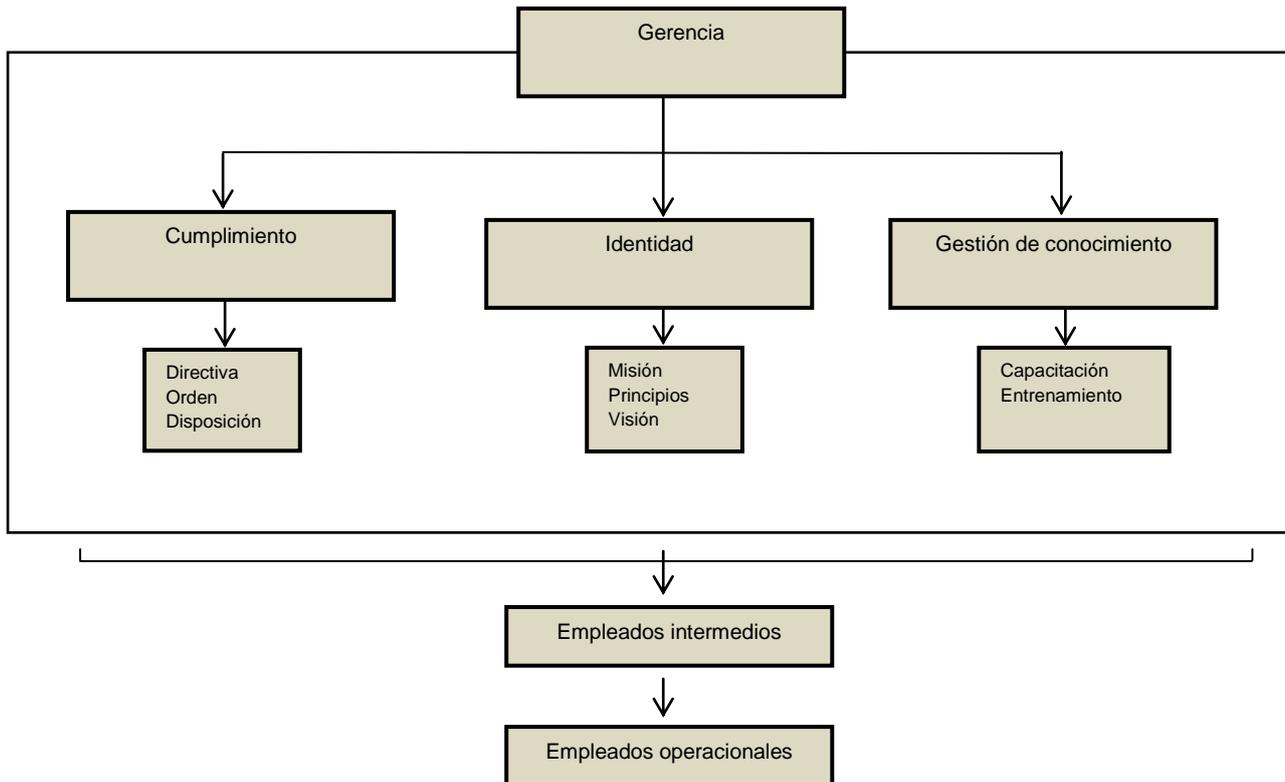


Figura 2.- Comunicación descendente.

Elaborado por: Cristina Ulloa.

Fuente: Ocampo, C. (2011). Comunicación Empresarial. Colombia: ECOE Ediciones.

Problemas de la comunicación descendente:

Según el manual de comunicación interna (2007) editado por Vértice, el mayor problema de la comunicación descendente es la intermediación, porque al tener demasiados eslabones podría producir que el mensaje se distorsione y que finalmente no alcance el objetivo que se pretende.

Comunicación ascendente: se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores en la estructura organizacional, a través de canales formales e informales (Velasco & Nosnik, 1988). La participación de los públicos es mayor y

permite que logren altos niveles de satisfacción. Los niveles inferiores se pueden acercar a los superiores para una comunicación directa (Figura 3)

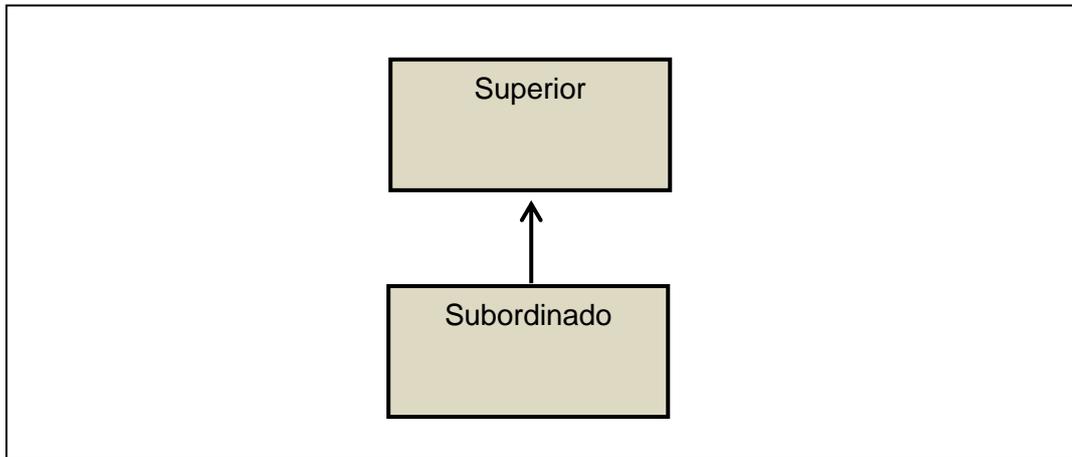


Figura 3.- Comunicación ascendente

Elaborado por: Cristina Ulloa

Fuente: Espiñeira, P. (2010) La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento.

Problemas de la comunicación ascendente:

La filtración positiva de información conlleva un problema dentro de la comunicación ascendente porque según Espiñeira (2010, p. 9):

Ciertos subordinados tienden a enviar mensajes a las redes ascendentes para mejorar su prestigio y/o incrementar su credibilidad y, de este modo, intentar mejorar su posición y condiciones laborales. Para ello bloquean o suavizan los aspectos de la comunicación que puedan resultar desagradables para sus superiores.

Comunicación horizontal: según Ocampo (2011):

La comunicación horizontal está conformada por las columnas de la organización y sostiene la estructura interna de las comunicaciones. Se requiere de una comunicación horizontal entre personas, entre grupos, entre departamentos y entre todos los públicos de la organización, de igual a igual. (Figura 4)

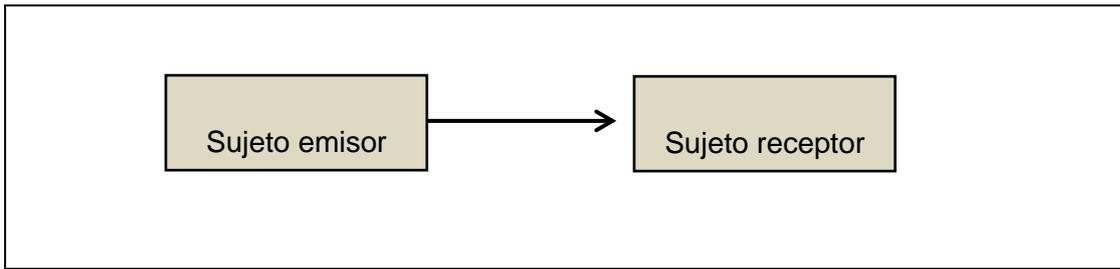


Figura 4.- Comunicación horizontal

Elaborado por: Cristina Ulloa

Fuente: Espiñeira, P. (2010) La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento.

Las acciones que emanan de la comunicación horizontal establecen interrelaciones entre los mensajes que emiten la gerencia y los que se originan de los niveles inferiores.

La comunicación horizontal es importante porque a través de ella los agentes internos socializan y comparten los principios de la organización con los objetivos corporativos.

H. Fayol, autor de la "teoría clásica de la organización", manifestó en sus estudios la necesidad de establecer un "puente" por el que circulen los mensajes horizontales.

La propuesta de Fayol fue la siguiente: (Figura 5)

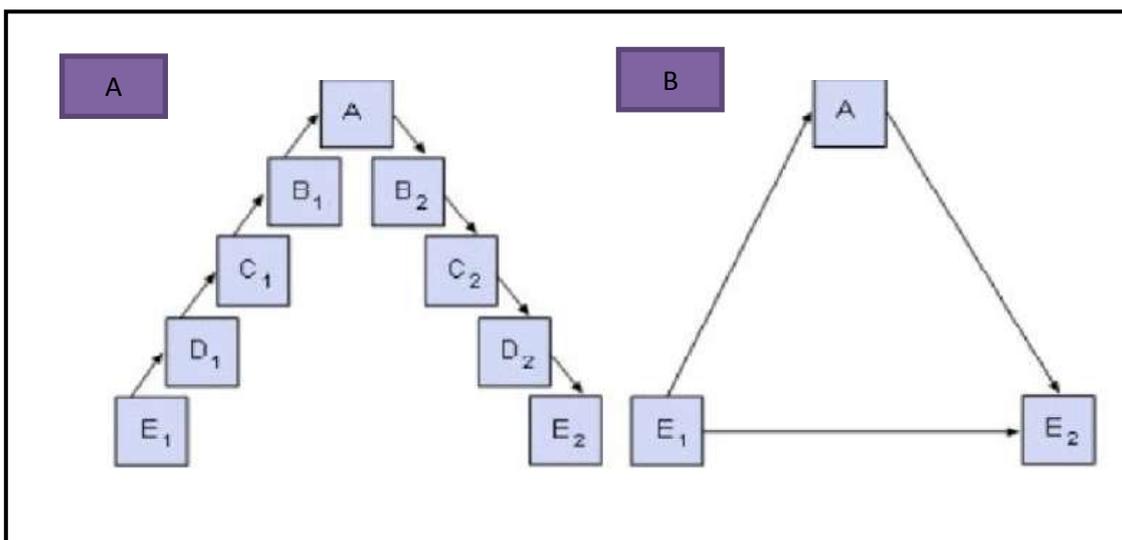


Figura 5.- Cortocircuito de Fayol: comunicación vertical (A), comunicación horizontal (B).

Elaborado por: Espiñeira, P

Fuente: Espiñeira, P. (2010) La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento.

Espiñeira (2010, p. 10) interpretó el gráfico de la siguiente forma:

En la figura A observamos que un mensaje remitido por E1 a E2 deberá recorrer ocho intervalos; en cambio, atendiendo al criterio de Fayol (figura B), la comunicación fluirá a través de un solo relevo, de modo que se incrementará su exactitud y la velocidad de transmisión.

Se trata de una comunicación de enorme incidencia en el logro de los objetivos de la empresa, cumpliendo tres importantes funciones:

1. La coordinación de tareas. Los jefes de distintos departamentos pueden celebrar encuentros periódicos para decidir cómo contribuirán las diversas divisiones que dirigen a alcanzar los objetivos comunes que persigue la organización.
2. El intercambio de información. Cuando mencionamos esta función, nos referimos al intercambio de datos propios de departamentos distintos, llevado a cabo para conseguir metas comunes.
3. Resolución de conflictos. Se trata de una actividad de suma importancia, pues su objetivo es generar un clima favorable en el que las relaciones humanas funcionen de manera óptima. Una manifestación de esta función son las reuniones celebradas por los responsables de distintos departamentos de la empresa para solventar las diferencias personales que puedan surgir en el transcurso de su quehacer laboral.

Problemas de la comunicación horizontal:

Entre los problemas más comunes que se han evidenciado en la aplicación de este tipo de comunicación Espiñeira (2010) cita: la rivalidad y desconfianza interpersonal, la especialización funcional y la ausencia de motivación.

Con respecto a la rivalidad y desconfianza se refiere al rasgo más común entre los empleados dentro de la institución: la competitividad. Este hecho, según expertos fomenta a desconfiar de los demás y a no compartir información que podría beneficiar a cierto grupo de personas o incluso al individuo que la posee.

La especialización funcional determina que al requerir las organizaciones comportamientos funcionales y especializados, los miembros de una institución se enfrentan a dificultades en cuanto a la percepción de la información. Espiñeira (2010) ejemplifica:

Los componentes de un área funcional suelen tener problemas para entender, en toda su dimensión, la realidad de otras áreas de trabajo, cuyos componentes, a su vez, no los comprenden a ellos. En consecuencia, las brechas en la comunicación del personal de departamentos distintos son un hecho cotidiano.

Finalmente con respecto a la ausencia de motivación Espiñeira (2010) especifica que:

Para los directivos poseer la información controla la conducta de las bases; si aumenta la comunicación horizontal, su poder puede verse mermado. Cuando las organizaciones abusan de la comunicación horizontal aparece un exceso de mensajes que fluye en todas direcciones sin ningún tipo de filtro. La consecuencia es que el sistema sufre una sobrecarga de mensajes que interfiere en la eficacia organizativa.

2.2.3 Herramientas para la difusión interna de información.

Los medios de difusión de información son considerados como herramientas porque a través de éstos llegará a las audiencias clave la estrategia planeada en el plan de comunicación.

Para Ocampo (2011) cada medio responderá al tipo de mensaje, características de la audiencia, características del emisor y los costos y características de los medios como tal, de acuerdo a su clasificación.

Los medios a elegir deben ser estudiados de acuerdo a tres aspectos: participación, rapidez y permanencia.

A continuación se analizará cada uno de ellos:

Participación: Tiene que ver con el grado de participación que permite al receptor el flujo de la comunicación. Ocampo (2011) propone la siguiente clasificación de menor a mayor:

- Libros
- Revistas
- Carteles
- Periódicos
- Cartas formales
- Correspondencia personal
- Correo electrónico
- Radio
- Televisión
- Reuniones formales
- Teléfono
- Películas sonoras
- Reuniones informales
- Grupos de debates
- Conversación personal

Rapidez: Se trata de informar los hechos de forma inmediata.

Permanencia: Tiene que ver con la duración de los mensajes. Ejemplos de medios en los que la información permanece en el tiempo son los diarios, las revistas y las películas.

Entre los medios de comunicación interna, según Ocampo (2011, p. 152) podemos encontrar:

- Carta al personal: texto escrito en formato de carta dirigida a todo el personal. Su envío puede ser coyuntural, o ante situaciones de emergencia.

- Revista o periódico interno: documento escrito de varias páginas impresas de carácter colectivo y que aparece en un determinado periodo de tiempo. Informa sobre aspectos generales o específicos de la empresa y de su entorno.
- Cartelera: es el espacio destinado a dar a conocer la comunicación formal escrita, en función de los objetivos que se persigan y al colectivo que se dirija.
- Intranet: es un sistema de nueva tecnología adaptado a las necesidades de la empresa. Aprovecha las tecnologías como canal de comunicación.
- Publicaciones de control: son documentos que recogen información y la transmiten a departamentos determinados. Pueden considerarse: documentos escritos sobre los acuerdos de una reunión, notas y flashes informativos, dossier de prensa (artículos de prensa)
- Boletín de última hora: volante de propaganda político – social interno de carácter informativo y puntual, distribuido de forma generalizada. Difunde información urgente e importante.
- Sondeos: recogen vertientes como la satisfacción, el estado del clima social, aspectos socioculturales, socio-organizacionales, entre otros.
- Procedimientos de bienvenida: protocolos que tienen que ver con el plan de acogida, toma de contacto y seguimiento en la interacción de una organización con nuevos miembros.
- Instalaciones: a través de la imagen de las instalaciones e infraestructura de una empresa se transmite una información no verbal de su cultura, valores y creencias.

Herramientas de comunicación formal e informal

Ocampo (2011, p. 159) distingue las siguientes herramientas para la difusión de información a través de canales formales e informales:

- Entrevistas: reunión entre dos personas, de igual o diferente nivel, la cual permite establecer una comunicación bidireccional. Pueden llevarse a cabo entrevistas de carácter excepcional (de despedida) o periódica (de evaluación).

- Grupos de trabajo para resolución: la reunión de un número determinado de personas, que puede ser tanto multiprofesional como multidisciplinario, las cuales tienen un objetivo común. Se basa en el reparto o distribución de funciones, que establecen un criterio común de orientación.
- Reuniones: juntar o congregar a una serie de personas con unos objetivos comunes, las cuales intercambian información sobre uno o varios temas para llegar, a través de compromisos comunes, al logro de dichos objetivos.
- Buzón de sugerencias: cajón con una cobertura en forma de urna, colgado en la pared, en diferentes puntos de la empresa. Allí se introducen unos formularios preestablecidos con ideas o sugerencias de cambio.
- Celebraciones, convocatorias multitudinarias: son convocatorias centradas en un evento concreto, y dirigidas a un importante número de personas.
- Jornadas de puertas abiertas: es un acontecimiento en el que el trabajador por delegación de la dirección asume el rol de anfitrión e invita a familiares o personas significativas al conocimiento de su centro de trabajo.
- Correo electrónico: establecimiento de interacción entre diferentes usuarios de informática, conectados a una red.
- Videoconferencias: es un sistema de telecomunicaciones vía satélite que permite interrelacionar a varias personas a un mismo tiempo sin importar la distancia.

2.3 Cultura organizacional

Según Miguel Ritter (2008), se podría definir a la Cultura Organizacional como la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización. La actuación está basada en un sistema de creencias, necesidades y políticas, aceptadas por el grupo para el desarrollo de la organización.

Dichas creencias están basadas en los valores organizacionales que rigen la conducta de los miembros de la organización y que permiten a la institución cumplir sus metas; así como también, motivan a sus integrantes fomentando un ambiente sano de trabajo.

La cultura es así una variable o un medio que podría ser administrado para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos (Smircich, 1983).

Según Costa (2010) la cultura sirve para integrar y para hacer las cosas de un modo determinado en función de los fines, objetivos y estrategia de la empresa.

2.3.1 Funciones de la cultura organizacional.

Para Ritter (2008, p. 56) la cultura organizacional tiene como funciones primarias la identificación, la integración, la coordinación y la motivación.

1. La identificación: es la función que hace de la cultura la “personalidad de la organización”. Cada empresa posee un perfil de personalidad propio.
2. La integración: la cultura reasegura el entendimiento básico común sobre cuestiones fundamentales de organización por ejemplo: el ¿qué nos une? ¿cómo nos entendemos mutuamente?
3. La coordinación: coordina los procedimientos en cuanto a la aplicación de las normas y los valores. Esta función permite delegar a los empleados mayor libertad de acción y de decisiones, dado que ellos mismos alinean, por convencimiento propio, su comportamiento a los valores y objetivos de la organización.
4. La motivación: la cultura organizacional le da sentido al trabajo por lo que es o puede ser un potente motivador hacia el interior de la organización, legitimando al mismo tiempo el proceder hacia fuera.

2.3.2 Cultura y subculturas.

La cultura representa la percepción común por parte de los miembros de la organización, pero reconocer que la cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no puedan existir subculturas dentro de una cultura determinada, Ritter (2008).

Según Ritter (2008) la cultura dominante expresa los valores comunes que comparte la mayoría de miembros de la organización, en cambio, las subculturas reflejan los problemas, situaciones o experiencias comunes de los integrantes y suelen definirse por el nombre de departamentos o por su ubicación geográfica.

2.3.2.1 Las culturas dominantes.

Robbins (1987) señala que la cultura dominante o fuerte se caracteriza porque los valores centrales de la organización están claramente definidos, ampliamente difundidos y se aceptan con firmeza y comparten ampliamente.

Cuanto más sean los miembros que aceptan los valores centrales y mayor sea su adhesión a ellos, más fuerte será su cultura.

Robbins (1987) expone la siguiente ilustración para resumir la teoría acerca de las culturas dominantes y su poder de adhesión: (Figura 6)

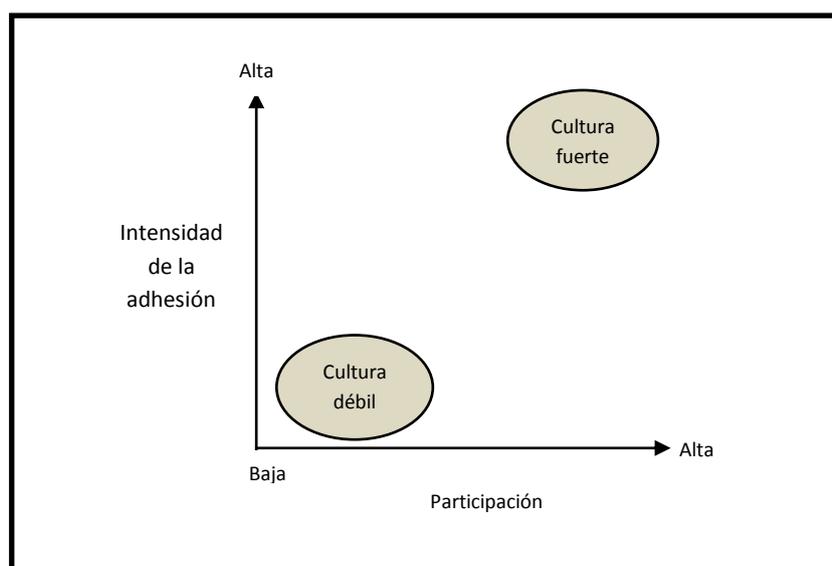


Figura 6.- Culturas fuertes y culturas débiles según Robbins

Elaborado por: Robbins, Stephen P. (1987). Comportamiento organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones.

Fuente: Ritter, M (2008), Cultura Organizacional: gestión y comunicación.

2.3.2.2 Los cuatro tipos de culturas más generalizadas.

La clasificación de los cuatro tipos de culturas más generalizadas consta de la siguiente manera, Ritter (2008, p. 72):

1. Cultura burocrática: Se valora lo formal, las reglas, los procedimientos, la operación estandarizada, los esquemas jerárquicos.
2. Cultura de clan: Se privilegia la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización, el trabajo en equipo, la autodeterminación e influencia social y exige ir más allá del intercambio trabajo-salario.
3. Cultura emprendedora: Se caracteriza por altos niveles de dinamismo, creatividad y aceptación de grandes riesgos.
4. Cultura de mercado: Es la que busca el logro de metas medibles y deseables, especialmente de carácter financiero.

Según Ritter (2008), estos tipos se caracterizan por sus diferencias en la orientación al control formal –va de lo estable a lo flexible- y en su foco de atención –de lo interno a lo externo-.

2.4 El clima organizacional

Salazar y otros (2009) definieron al clima organizacional como el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones.

El clima organizacional es un factor mediador entre el sistema organizacional y las motivaciones del personal. Dichas motivaciones se representan a través del comportamiento de cada uno, que tiene repercusiones en la organización.

Salazar y otros (2009) afirman que los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de estos por parte de sus miembros.

El clima que resulte de dicha percepción también influirá en su sentido de pertenencia, la gestión de sus actividades diarias y su efectividad, eficiencia, eficacia y en el desempeño general de la organización.

El clima y la cultura organizacional forman parte de la productividad laboral de una institución.

El clima organizacional según Salazar y otros (2009) es un componente esencial del proceso de socialización del conocimiento y la cultura.

2.4.1 Componentes del clima organizacional.

Entre los componentes principales que estructuran el clima organizacional, Salazar y otros (2009) exponen:

- Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

2.5 Diagnóstico organizacional: herramientas de análisis en las organizaciones

El diagnóstico organizacional es un proceso de análisis para conocer la situación de la organización. También es útil para descubrir los problemas y las áreas de oportunidad.

Según el sitio web Mi Espacio en el artículo expuesto por Meza A. y Carballada P., (2009) denominado “El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas”, un diagnóstico examina y mejora las prácticas y sistemas de la comunicación interna y externa de una organización, en todos sus niveles.

Las herramientas a utilizar y métodos a aplicar dependerán de las variables propuestas a investigar; también de los recursos disponibles y de los grupos a intervenir.

2.5.1 Las tres etapas principales.

Según el artículo expuesto por Meza A. y Carballada P., (2009) acerca del diagnóstico organizacional en el sitio web Mi Espacio las tres etapas principales para realizarlo son:

1. Generación de información, la cual abarca a su vez tres aspectos:
 - La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
 - La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).
 - La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.

2. Organización de la información, en donde es necesario considerar tres aspectos clave:
 - El diseño de procedimientos para el proceso de la información.

- El almacenamiento apropiado de los datos.
- El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.

3. Perspectivas del diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional se divide en dos perspectivas principales, una *funcional* y otra *cultural*, cada una con sus propios objetivos, métodos y técnicas. Son complementarias entre sí y dan origen a dos tipos de diagnóstico:

Análisis e interpretación de la información, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

Los autores del artículo citado exponen dos perspectivas del diagnóstico organizacional, una funcional y una cultural, ellas desarrollaron la teoría de la siguiente manera:

El diagnóstico funcional: El diagnóstico funcional (su nombre debido a una perspectiva funcionalista) examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación.

Usa un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos y la interpretación de los resultados).

Métodos y técnicas:

Dentro de la perspectiva funcionalista los métodos más usados son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes.

Las técnicas aplicables son:

- Entrevista. Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.

- Cuestionario. Permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos; y facilita el análisis estadístico.
- Análisis de transmisión de mensajes. Consiste en un cuestionario especializado que descubre el proceso de difusión de un mensaje en la organización, desde su punto de origen hasta que logra alcanzar a los diferentes miembros de la misma. Este método revela el tiempo que toma la difusión de un mensaje, su proceso comunicativo, quienes bloquean la comunicación, las redes de comunicación informal y la manera como se procesa la información.
- El análisis de experiencias críticas de comunicación. Sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización y la efectividad o ineffectividad de las mismas.
- Análisis de redes de comunicación. Analiza la estructura de comunicación de una organización y su efectividad. Se evalúa quien se comunica con quién, que grupos existen en la organización, qué miembros actúan como puente entre los grupos, los bloqueos que sufre la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información difundida.
- La entrevista grupal. Esta técnica selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo. La entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional.

El diagnóstico cultural: es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.

Categorías de análisis del diagnóstico cultural:

Los valores y principios básicos de una organización pueden determinarse a través de los campos en que se manifiestan, por lo que mientras más manifestaciones culturales se analicen, más rico y acertado resultará el diagnóstico.

Las manifestaciones conceptuales y simbólicas están constituidas por las siguientes categorías y elementos:

- Espirituales: Ideología / filosofía, símbolos, mitos e historia.
- Conductuales: Lenguaje, comportamiento no verbal, rituales y formas de interacción.

- Estructurales: Políticas y procedimientos, normas, sistemas de status internos, estructura del poder.
- Materiales: Tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo.

Métodos y técnicas:

El proceso del diagnóstico cultural se apoya en ciertas herramientas. En cuanto a su aplicación, básicamente podemos hablar de dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo.

Con el primero se busca la medición precisa de ciertas variables establecidas de antemano y su posterior comparación, el segundo depende más de la agudeza de la percepción del investigador al analizar los datos.

Técnicas cualitativas aplicables:

- Observación. Para llevarla a cabo, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien por observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria). El investigador debe ganarse, en cualquier caso, la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo.
- Entrevistas individuales. Es muy importante que en las entrevistas se logre lo que se conoce con el nombre de "simpatía". Esta implica el establecimiento de un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado.
- Análisis de documentos. El investigador reunirá una colección de documentos diversos que necesitan ser interpretados a fin de extraer la información que contienen sobre la historia y características de la organización, y que lo llevarán a inferir algunos aspectos importantes de la cultura de la misma.
- Discusión en grupos pequeños. Sesiones de grupo con una discusión dirigida.
- Dramatización. Proporciona datos sobre la percepción que la gente tiene de ciertos papeles, relaciones y situaciones de trabajo.
- Técnicas proyectivas. Consiste en presentar a un sujeto un material poco estructurado, con instrucciones vagas y pidiéndole que lo organice a su manera, cosas que no puede hacer sin proyectar la estructura de su propia personalidad.

Técnicas cuantitativas aplicables:

- Encuesta. La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El método que puede utilizarse para levantar la encuesta es el cuestionario.

2.6 Identidad corporativa

Según la Real Academia de la lengua Española (RAE), el término “identidad” viene de *ídem* que significa “idéntico a sí mismo”.

Para Costa (2010) la identidad se define por medio de cuatro parámetros: quién es (o qué es la empresa), qué hace (o para qué sirve lo que hace), cómo lo hace (estilo, conducta) y cómo lo comunica (relaciones, información).

2.6.1 La identidad cultural.

La cultura organizacional proviene de la identidad cultural; ésta se define en términos de misión, visión y valores.

La identidad cultural establece la conducta de la empresa a través del tiempo ante las audiencias. Según Costa (2010) ésta se resume en el “cómo”; es decir, de qué modo la identidad institucional, la personalidad de la organización, se materializa en actos y hechos, productos y servicios, comunicación y relaciones.

De igual manera la identidad cultural se encuentra estrechamente relacionada con el servicio, mismo define Costa (2010) como las personas interactuando con personas. El autor también manifiesta que la conducta del empleado representa la conducta corporativa. Costa (2010) afirma que es un átomo del comportamiento de la empresa.

2.7 Plan de comunicación interna

Para que la comunicación sea efectiva en la empresa debe planificarse. La planificación consiste en determinar los puntos de partida y coordinar actividades que generen la identificación de los problemas y oportunidades para su solución y aprovechamiento.

De igual manera, la planificación de la comunicación interna debe desarrollar estrategias que efectivicen a esta.

Según el Plan de Comunicación del Hospital Donostia (2004) una estrategia de comunicación es un instrumento de la Gestión que contribuye a los objetivos de la Organización.

Las instituciones de toda naturaleza comunican mensajes de forma interna y externa. De esta manera proyectan una determinada imagen a sus públicos.

El plan de comunicación establece un método, según el Plan de Comunicación del Hospital Donostia (2004) éste cumple la función de incorporar todos los elementos, incluso la involucración de la propia empresa que quiere desarrollar el plan.

Un plan de comunicación interna es un proceso a ejecutar a través del cual se pretende mejorar la calidad de las relaciones entre los miembros de la empresa.

El documento expuesto por el Hospital Donostia (2004) dice que:

Un plan de comunicación interna es un instrumento de administración estratégica que persigue implicar a las personas de la organización en la misión de la misma y dialogar con los públicos externos para conseguir el desarrollo de los objetivos institucionales y para facilitar su redefinición futura (p. 16).

En el archivo de la Plataforma del voluntariado de España, denominado *Elaboración de un plan de comunicación*, éste es un documento que recoge las políticas, estrategias, recursos, objetivos y acciones de comunicación, tanto interna como externa, que se propone realizar una organización.

2.7.1 Estructura.

Gálvez y Vives (2011) proponen que previo a la ejecución del plan de comunicaciones deben estar definidos:

La visión del plan:

- ¿Qué es lo que se pretende con él?
- ¿Cuál es su rol dentro del plan estratégico de la compañía?

La misión del plan:

- ¿Cómo voy a hacer para comunicar lo que la organización desea comunicar?

Los objetivos del plan:

- Expresados en términos de tiempo y de medida (tales como porcentaje, meta numérica, percepciones cualitativas), que involucren lo que se pretende hacer y los actores involucrados.

Las estrategias del plan:

- Una o varias, definidas en función de los objetivos del plan; recomendable que sean pocas para que se pueda realizar una “administración” de las mismas de manera efectiva.

Las tácticas del plan:

- Una o varias, definidas en función de las estrategias establecidas, las cuales pueden ser cambiadas en la medida en que los indicadores de seguimiento a estas evidencien que no son efectivas (p. 127).

En el documento de la Plataforma del voluntariado de España, denominado *Elaboración de un plan de comunicación* las fases de un plan de comunicación son:

Fase 1: El análisis

En este segmento se debe considerar la situación comunicativa de la empresa. Reconocer el público objetivo de la comunicación y plantear los objetivos.

La Plataforma del voluntariado de España, en su plan de comunicación propone plantearnos las siguientes interrogantes para estructurar la primera fase (p. 4):

- ¿Con qué recursos materiales cuenta la entidad? Sede, equipos informáticos, conexión a Internet, biblioteca, fotocopidora, etc.
- ¿Con qué recursos humanos se cuenta? ¿Son los idóneos? ¿Cuántas personas forman parte del equipo de comunicación? ¿Hemos contratado una empresa externa? ¿Estas personas son voluntarias o están remuneradas?
- ¿Qué perfil tienen las personas que forman el equipo de comunicación? ¿Tienen formación universitaria y experiencia, sólo tienen algunas nociones de comunicación, cómo se manejan con herramientas de Internet? ¿Hará falta alguna formación específica?
- ¿Cuáles de los proyectos que se realizan requerirán de un apoyo de comunicación externa o/y interna?
- ¿Qué herramientas se han utilizado hasta ahora en la comunicación? Notas de prensa, ruedas de prensa, página web, blogs, cartelería, etc... Hagamos una recopilación y analicemos.
- ¿Qué es lo que funciona y qué es lo que no ha funcionado hasta ahora en cuanto a comunicación? ¿Cuáles son las principales dificultades a las que nos enfrentamos? Falta de motivación, recursos humanos o materiales, conocimientos, ausencia de cultura participativa, etc.

Fase 2: Objetivos

Se debe plantear lo que nos proponemos hacer y conseguir con las actividades de comunicación. Los objetivos deben plantearse de forma cuantitativa para poder controlarlos y conocer en qué medida se alcanzaron.

La Plataforma del voluntariado de España, en su plan de comunicación sugiere que los objetivos pueden estar relacionados con: mejorar la imagen de la entidad, recaudar fondos, coordinación interna del personal, sensibilización social sobre las realidades con las que trabajamos, fomento de la participación o presión a gobiernos o empresas para lograr ciertas medidas.

Fase 3: Público

Se trata de definir a quién vamos a dirigir los mensajes. Es importante conocer el público objetivo al que nos dirigimos, esto nos servirá para diseñar la estrategia de comunicación adecuada. Según los expertos el público condicionará los canales y el mensaje a transmitir.

Fase 4: El mensaje

Se debe definir la información que se desea transmitir. Los autores del “plan de comunicación” de la *Plataforma del voluntariado de España*, afirman que es conveniente reflexionar sobre el mensaje general de la entidad y los mensajes específicos, considerando los públicos y contenidos de la comunicación.

Fase 5: El presupuesto

Se debe planificar también en la financiación de cada actividad que se ejecutará. De igual forma se deberán considerar los recursos humanos con los que tendremos que contar.

Fase 6: Plan de medios

En esta fase se considerarán los canales por los cuales se transmitirán los mensajes. Para ello, como se expresó con anterioridad, se deben considerar a los públicos específicos. Entre los detalles a considerar están los hábitos que tienen.

Los autores del “plan de comunicación” de la *Plataforma del voluntariado de España* dicen que (p. 8):

Es conveniente escoger un medio básico y establecer, en torno a éste, una combinación de otros medios. En la selección de los medios se debe considerar que las características particulares de cada uno (ideología, tipo de mensajes y número y tipo de audiencia) van a estar fuertemente determinadas por el soporte técnico que utiliza.

Entre los medios más utilizados para la difusión de mensajes en la empresa podemos encontrar: agendas informativas, medios impresos, medios audiovisuales, medios digitales.

Fase 7: Ejecución y evaluación

Durante todo el proceso de ejecución del plan de comunicación será importante verificar si éste cumple con los objetivos planteados. Finalmente para la evaluación general de las actividades realizadas se deberá partir de diferentes indicadores, mismos que dependerán de los objetivos propuestos.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación que se presenta en este proyecto es de tipo descriptiva, conocida también como de tipo diagnóstica. Esta investigación suele emplearse con un fin social y consiste, fundamentalmente, en caracterizar una situación concreta exponiendo sus rasgos peculiares o diferenciadores.

En este caso la investigación se enmarcó en la descripción e interpretación sobre el proceso de comunicación interna de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE SD).

Para conocer el estado de la comunicación interna de la institución en mención se seleccionó el universo completo de la comunidad universitaria, compuesta por: estudiantes de grado (1331), personal administrativo y de servicios (directivos, mandos medios y operativos) y al personal docente que trabaja a tiempo completo en la sede universitaria.

La comunidad universitaria fue el objeto de estudio. La investigación se orientó a un proceso de observación de la dinámica cotidiana de la PUCE SD, con el objetivo de visualizar de forma directa: las características y comportamientos de los públicos, proceso de comunicación, el clima y la cultura organizacional.

El método de obtención de información fue la encuesta estructurada. En dicha encuesta se utilizaron esencialmente preguntas dicotómicas, de preferencia y basadas en escalas.

3.1 Población

La población corresponde al conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz et al., 1980).

La población correspondiente al presente proyecto son los ciudadanos de Santo Domingo, específicamente quienes laboran como docentes y administrativos en la sede universitaria (PUCE SD).

3.2 Muestra

El tipo de muestra que se aplicó en este proyecto es la probabilística; en ella todos los elementos tuvieron la misma posibilidad de ser seleccionados. Tanto administrativos como docentes coexisten en el mismo ambiente de trabajo, comandados bajo normativas, misión, visión y valores de la institución a la que pertenecen.

Fórmula de Suárez (2011):

$N = 159$ (tamaño de la población)
 $Z = 1.96$ (nivel de confianza de 95%)
 $\sigma = 0,5$ (desviación estándar)
 $e = 0.07$ (error muestra 7%)
 $n = ?$ (tamaño de la muestra)

Dónde:

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

$$n = \frac{1,96^2 0,5^2 159}{0,07^2 (159 - 1) + 1,96^2 0,5^2}$$

$$n = \frac{152,7036}{0,7742 + 0,9604}$$

$$n = \frac{152,7036}{1,7346}$$

$$n = 88,03$$

$$n = 88$$

La investigación correspondiente al presente proyecto se basó en tres fases:

1. Proceso de observación y análisis de documentos sobre la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo.
2. Diagnóstico organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo.
3. Formulación de la propuesta “Plan de comunicación interna para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo”

Cada fase expuesta se desarrolló en los ítems posteriores.

3.2 Variables e indicadores de investigación

Tabla 1.- Variables e indicadores propuestos para el diagnóstico del Plan de Comunicación Interno de la PUCESD.

Variables	Indicadores
Comunicación	Emisor, mensaje, código, canal y receptor.
Cultura organizacional	Valores, identidad y pertenencia: Grado de divulgación y conocimiento de los valores e ideas de la institución. Normativas internas: Grado de satisfacción, conocimiento y divulgación.
Clima organizacional	Actitudes y comportamientos: reacciones del personal ante un estímulo.
Ambiente laboral	Ambiente de trabajo: relación con compañeros/jefes, directores/estudiantes. Sumatoria de las tres variables anteriores.

Elaborado por: Cristina Ulloa

Fuente: Moncayo, D. (2008) Plan de comunicación interna para PARMALAT LTDA.

CAPÍTULO IV

PRIMERA FASE: ASPECTOS GENERALES DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE SANTO DOMINGO

4.1 La institución y el sector al que pertenece

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo (PUCE SD) es una institución de educación superior fundada el 17 de diciembre de 1996 y ubicada en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. Como sede, pertenece al Sistema Nacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (SINAPUCE), con matriz en la ciudad de Quito-Ecuador.

La administración de la PUCE SD está a cargo de la Institución de Misioneras y Misioneros Identes, en convenio con la PUCE de Quito y la Diócesis de Santo Domingo.

Los Prorectores de esta Sede han sido, Mns. Emilio Sthele, desde el inicio de esta Sede en 1996, hasta 1999; el P. Julio Marrero del año 2000 hasta el 28 de Junio de 2009, día en que falleció en la ciudad de Roma. Actualmente es Prorectora desde el 26 de Octubre del 2009 Margalida Font Roig.

4.2 Misión, visión y valores institucionales

4.2.1 Misión.

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo (PUCE SD), es una sede universitaria integrante del SINAPUCE que desarrolla el conocimiento con aperturidad, veracidad, rigurosidad y sentido crítico, en sus diferentes expresiones y disciplinas, desde la vivencia de la fe católica como auténtica comunidad caracterizada por los más altos valores, para promover la formación integral de la persona y una sociedad plenamente humana.

4.2.2 Visión.

- Formadora, desde el Evangelio, de personas con un profundo sentido ético y profesional.
- Una Sede universitaria sólida y posicionada en la Provincia.
- Promotora del desarrollo económico-social y cultural de la Provincia.

4.2.3 Valores institucionales.

- Sentido de pertenencia
- Actitud dialogal
- Sentido de servicio
- Responsabilidad
- Rigurosidad académica y administrativa
- Honor

4.3 Plan estratégico de desarrollo institucional 2011 – 2014

Tabla 2.- Plan estratégico de desarrollo institucional 2011 – 2014

Objetivos	Estrategias
1. Fortalecer la vivencia de los valores del evangelio	<ul style="list-style-type: none"> ○ Actualizar los programas analíticos y estrategias metodológicas especialmente de las asignaturas transversales dependiente de Misiones Universitarias. ○ Consolidar las actividades humanísticas y espirituales que se organizan en la Sede.
2. Capacitar a la comunidad universitaria en competencias específicas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Realizar periódicamente capacitaciones para el personal de la Sede ○ Incentivar la promoción académica de todo el personal de la Sede. ○ Participar en eventos externos que contemplen la formación del personal de la Sede.
3. Establecer normativas y procedimientos que regulen y garanticen la efectividad en la gestión administrativa y académica	<ul style="list-style-type: none"> ○ Analizar el actual proceso administrativo de la institución. ○ Consolidar espacios de gestión. ○ Elaborar manuales de procedimientos para la comunicación y orientación de los procesos de gestión al interior de la Sede. ○ Actualizar las funciones administrativas y académicas del personal de la sede. ○ Establecer un sistema de evaluación del personal de la Sede.

<p>4. Actualizar tecnológicamente las herramientas de gestión académica y administrativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Renovar los sistemas contable y académico. ○ Incorporar nuevas tecnologías en la comunicación interna y externa. ○ Desarrollar modalidades e-learning y campus virtual en el área académica. ○ Informatizar el material bibliográfico y los procesos de consulta.
<p>5. Implementar una infraestructura especializada para el mejoramiento de la gestión, docencia e investigación en la Sede</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mejorar las instalaciones de la Sede. ○ Implementar espacios virtuales.
<p>6. Desarrollar actividades que fortalezcan la vinculación con la colectividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Establecer nuevos convenios locales, nacionales e internacionales. ○ Impulsar acciones que promuevan el desarrollo del entorno socio-económico y cultural de la provincia. ○ Adherirse a redes universitarias, y de otra índole, de carácter local, nacional e internacional afines a la misión y visión de la Sede.
<p>7. Establecer acciones que fomenten la actividad académica y científica de la Sede, de acuerdo a estándares internacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Adecuar la oferta académica de pregrado conforme al modelo por competencias. ○ Propiciar la participación en la acreditación internacional de la oferta académica de pregrado. ○ Fomentar el intercambio académico con centros universitarios nacionales y extranjeros. ○ Promover la colaboración científica a través de artículos, ponencias y comunicaciones. ○ Optimizar los recursos financieros y de autogestión.

Elaborado por: Cristina Ulloa
Fuente: PEDI PUCE SD 2011 - 2014

4.4 Marco legal³

La Sede Santo Domingo (PUCE SD) como parte de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) se rige por los principios y normas que regulan la existencia y funcionamiento del Sistema Nacional PUCE (SINAPUCE) como única persona jurídica y en subordinación a tales principios y normas.

Si bien académica, administrativa y financieramente se halla subordinada a la Matriz, desenvuelve su gestión de forma descentralizada y pone énfasis en la formación católica, de acuerdo a la Exhortación Apostólica "Ex Corde Ecclesiae".

Sus autoridades ejercen, en general las atribuciones contenidas en el Estatuto y en los Reglamentos de la PUCE, y, en particular aquellas que les otorguen sus organismos competentes.

El domicilio de la PUCE SD es la ciudad de Santo Domingo.

4.5 Organización

La PUCE SD es liderada por el Rector, Vicerrector y el Consejo Directivo. El Rector es la primera autoridad ejecutiva de la Sede. Es nombrado por el Rector de la PUCE. El Vicerrector es nombrado por el Rector.

El Consejo Directivo es el máximo organismo colegiado de la Sede y está compuesto por los siguientes miembros:

³ Reglamento de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo. Disponible en URL: <http://goo.gl/SaB48x>

- El Rector, quien lo preside
- El Vicerrector
- Los Directores Académico, de Estudiantes, Administrativo y Financiero de la Sede
- El representante de Profesores de la Sede
- El representante de Estudiantes de la Sede
- El representante de Trabajadores de la Sede
- Un profesor de la Sede o su suplente, nombrados por el Rector
- El Director de Misiones
- El Secretario General de la Sede

Las áreas que constituyen la institución son las siguientes:

- a. Dirección Académica
- b. Dirección de Estudiantes
- c. Dirección Administrativa
- d. Dirección Financiera
- e. Dirección de Recursos Humanos
- f. Dirección de Recursos Físicos
- g. Dirección de Formación

- h. Dirección de Investigación y Posgrados
- i. Dirección de Tecnologías de la Información
- j. Dirección de Evaluación y Acreditación
- k. Dirección de Desarrollo Institucional
- l. Dirección de Planificación y Currículum
- m. Dirección de Relaciones Interinstitucionales

El presente organigrama representa la estructura de la PUCE SD: **(Figura 7)**

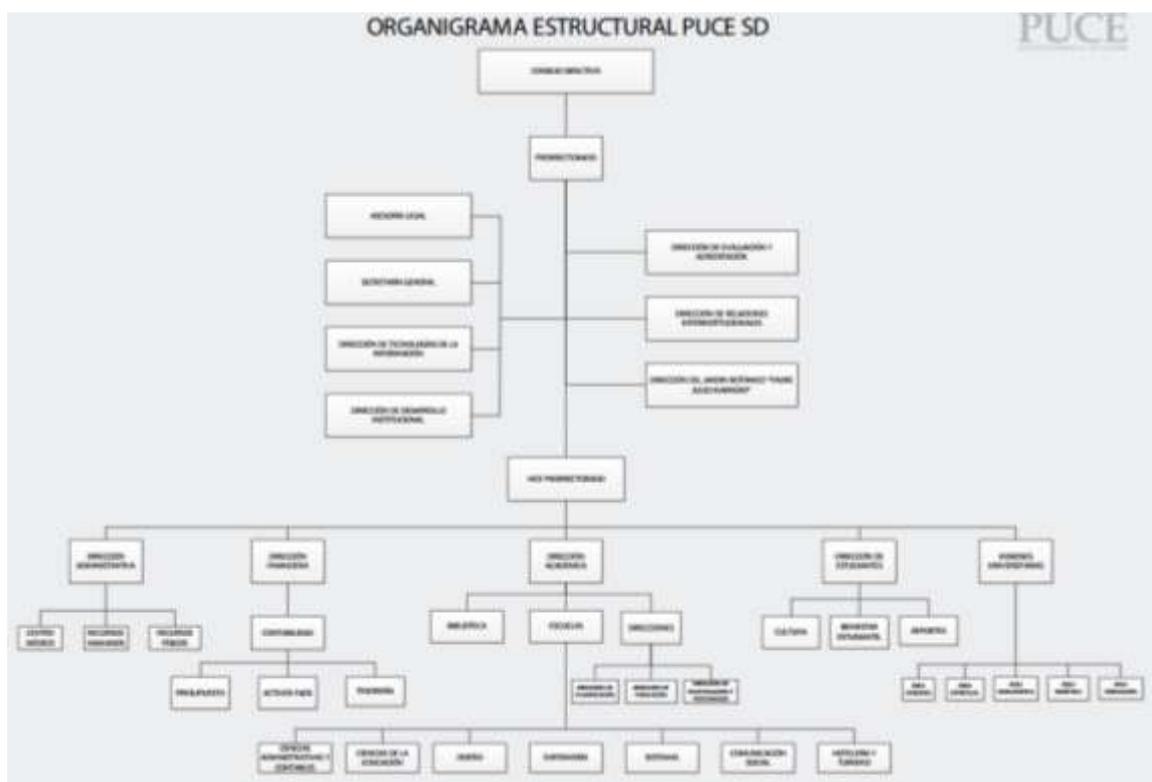


Figura 7.- Organigrama estructural de la PUCE SD
Fuente: Organigrama estructural. Disponible en URL: <http://goo.gl/W5IUej>

4.5.1 Distribución del personal de la PUCE SD.

Tabla 3.- Distribución del personal de la PUCE SD

Naturaleza	Nº de personas
Administrativos y de servicios	93
Docentes	66
TOTAL	159

Elaborado por: Cristina Ulloa

Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la PUCE SD (Ver anexo 5, pg.156)

4.6 Sus servicios

La oferta académica de la PUCE SD está conformada por estudios de grado, posgrado y de formación continua.

La oferta de grado está conformada por siete carreras: Ciencias Administrativas y Contables, Hotelería y Turismo, Ciencias de la Educación, Comunicación Social, Enfermería, Sistemas y Diseño.

La oferta de posgrados comprende el estudio de dos especialidades: Tecnologías para la gestión y práctica docente y la maestría en Ciencias de la Educación.

La oferta académica en cuanto a estudios de formación continua comprende: Academia CISCO, Adobe, Auxiliares de Enfermería, Idiomas y TICs.

4.7 Sus públicos internos

Las actividades que se realizan en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo son administrativas y de docencia; éstas se deslindan de dos áreas de la institución: Administrativa y Académica.

En la institución coexisten dos públicos internos el personal administrativo y el personal docente. Las tareas de ambos públicos se desarrollan de acuerdo a los proyectos anuales a ejecutar, según el Plan Operativo Anual de cada área y subárea.

El personal docente a tiempo completo, pertenece al área académica. Sus jefes inmediatos son los Directores de Escuela y en algunos casos, los Directores de área.

El personal administrativo pertenece al área administrativa. Sus jefes inmediatos son los Directores y Coordinadores de área. Dentro de esta categoría coexiste un público, considerado por sus funciones, como personal de servicios. Sus actividades tienen que ver con el mantenimiento físico de la sede.

4.8 Sus clientes

La sede universitaria, al ser una institución de educación superior, considera como usuarios de los servicios que presta (clientes) a los estudiantes que acuden a esta, para obtener conocimientos en cierta rama de la ciencia, de acuerdo a la oferta de la institución.

Su público objetivo lo conforman los adolescentes y bachilleres de la región, de clase media alta y alta. De igual forma, quienes tengan la disposición y el interés de especializarse en el área de la educación, a través de un posgrado.

CAPÍTULO V

SEGUNDA FASE: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE SANTO DOMINGO

5.1 Introducción

El diagnóstico es una fase de la investigación, realizada a través del proceso de observación, análisis del material y registro documental de carácter interno sobre la PUCE SD.

5.2 Selección de herramientas para la recolección de información

Para el presente diagnóstico se diseñó una encuesta, misma que evidenció datos acerca de la situación de la comunicación en la PUCE SD.

Se aplicó la encuesta a una muestra total de 88 personas, equivalente al 80% de la población que conforma el personal administrativo y docente (a tiempo completo).

Cabe resaltar que las encuestas aplicadas se nutrieron de la información que arrojaron las entrevistas realizadas al Coordinador de Comunicación Virtual y a la Directora de Recursos Humanos de la institución (Ver anexo 3, pg. 152), con el fin de contrarrestar la información que emitieron los trabajadores.

5.3 Población

La población total, objeto de estudio, de la PUCE SD, conformada por 159 trabajadores se distribuyó de la siguiente manera: 93 administrativos y 66 docentes a tiempo completo.

5.4 Determinación de la muestra

Se trata de una muestra de 88 personas, de un total de 159, equivalente a 93 que forman parte del personal administrativo y de servicios, y 66 docentes a tiempo completo.

El público objetivo correspondiente al personal administrativo para el desarrollo de la planificación de la comunicación interna fue segmentado en: trabajadores de oficina y trabajadores de mantenimiento.

La muestra que se ha extraído es probabilística por lo que al aplicar la encuesta no se consideró un banco de preguntas para el personal de servicios (mantenimiento), al discurrir que los canales de comunicación que presenta la universidad objeto de estudio son universales; sin embargo, se debe aclarar que el uso de las tecnologías de comunicación no es parte de las funciones del personal en mención.

5.4.1 Distribución de la muestra según rango de edad y género.

En las encuestas aplicadas se identificó el rango de edad y el género de las personas a las que fue aplicada. Cabe destacar que la sede universitaria es una institución joven que lleva vigente 17 años, y desde sus inicios hay personal que se mantiene laborando, además de personas que han ingresado en los últimos dos años.

Los resultados se evidencian a continuación:

Edad: (Ilustración 1)

20 - 25 años	26 - 30 años	31 - 35 años	36 - 40 años	Más de 40 años
12	29	18	18	11



Ilustración 1.- Edad
Elaborado por: Cristina Ulloa
Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y docente de la PUCE SD

Género: (Ilustración 2)

Masculino	Femenino
43	45

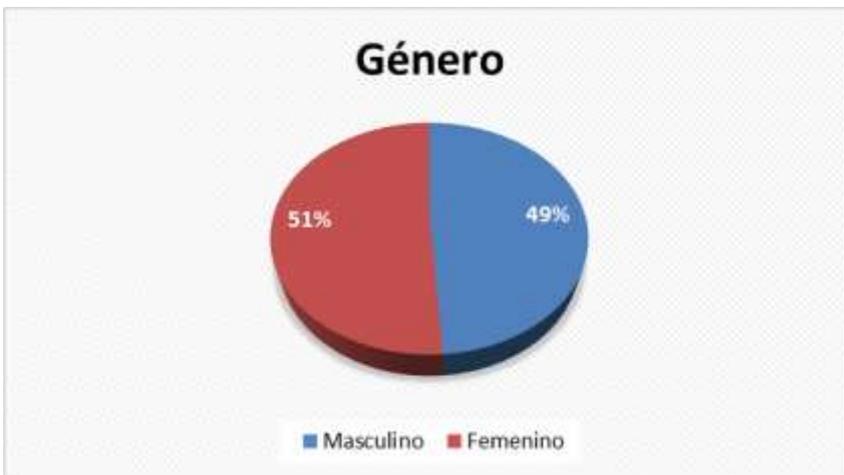


Ilustración 2.- Género
Elaborado por: Cristina Ulloa
Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y docente de la PUCE SD

5.5 Elaboración de la encuesta

Al considerar que en la institución no ha existido un diagnóstico acerca de la situación de la comunicación, se elaboró un cuestionario de 26 preguntas (Ver anexo 1, pg. 147) que hicieron referencia a los mensajes elaborados desde las unidades correspondientes para su difusión, los canales de comunicación y aspectos relacionados con la cultura organizacional.

Las variables e indicadores que se consideraron para la elaboración y aplicación de la encuesta se exponen a continuación:

Tabla 4.- Variables, indicadores y reactivos para la elaboración de la encuesta

Variables	Indicadores	Reactivos
Comunicación	Emisor, mensaje, código, canal y receptor.	- Cuando recibe un mensaje de comunicación interna ¿Identifica claramente quién se lo envía?
		- ¿Recibe información sobre eventos y actividades que desarrolla la PUCE SD?
		- ¿A través de quién recibe la información relacionada con su trabajo?
		- ¿La PUCE SD posee una estructura de comunicación interna propia que Usted identifica?

		<ul style="list-style-type: none"> - ¿Son claros los mensajes que recibe? - ¿Son oportunos (en el momento indicado) los mensajes que recibe? - ¿Conoce los medios de comunicación interna que posee la PUCE SD? - ¿Qué medio de comunicación considera que es el más eficaz para recibir información?
Comunicación	Emisor, mensaje, código, canal y receptor.	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué valoración le daría a la página web de la universidad? - ¿Cuál es el medio de comunicación que usted prefiere para enviar información a sus compañeros de trabajo? - ¿Usted puede acceder fácilmente a los canales de comunicación interna de la PUCE SD? - ¿Considera los canales regulares para solucionar sus inquietudes? - ¿Es fácil contactarse con sus compañeros de área?

Elaborado por: Cristina Ulloa

Fuente: Moncayo, D. (2008) Plan de comunicación interna para PARMALAT LTDA.

Variables	Indicadores	Reactivos
Cultura organizacional	<p>Valores, identidad y pertenencia:</p> <p>Grado de divulgación y conocimiento de los valores e ideas de la institución.</p> <p>Normativas internas: Grado de satisfacción, conocimiento y divulgación.</p>	<p>- De la siguiente lista de valores de la PUCE SD, señale únicamente usted con cuáles se siente identificado.</p> <p>- ¿La PUCE SD da a conocer los valores de la organización?</p> <p>- ¿Conoce el Reglamento interno de la PUCE SD?</p> <p>- ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la familia PUCE SD?</p> <p>- ¿Considera que existe estabilidad laboral?</p>

Elaborado por: Cristina Ulloa

Fuente: Moncayo, D. (2008) Plan de comunicación interna para PARMALAT LTDA.

Variables	Indicadores	Reactivos
Clima organizacional	<p>Actitudes y comportamientos: reacciones del personal ante un estímulo.</p>	<p>- ¿Tiene acceso a información sobre las actividades relacionadas con su trabajo?</p> <p>- ¿Qué clase de información recibe por parte de su jefe inmediato?</p> <p>- ¿La PUCE SD cuenta con estrategias de divulgación para que usted participe en actividades de integración, en horarios extra a los horarios laborales?</p> <p>- ¿Qué clase de actividades le gustaría que realizara la PUCE SD para la integración de todo el personal?</p>

Elaborado por: Cristina Ulloa

Fuente: Moncayo, D. (2008) Plan de comunicación interna para PARMALAT LTDA.

Variables	Indicadores	Reactivos
Ambiente laboral	Ambiente de trabajo: relación con compañeros/jefes, directores/estudiantes. Sumatoria de las tres variables anteriores.	- ¿Considera que tiene un jefe con quien puede establecer cualquier tipo de diálogo?
		- ¿Considera que el Gobierno de la PUCE SD es receptivo a sus opiniones y sugerencias?
		- ¿Puede expresar su opinión en la institución en la que labora?
		- ¿Es considerada su opinión en la toma de decisiones importantes?

Elaborado por: Cristina Ulloa

Fuente: Moncayo, D. (2008) Plan de comunicación interna para PARMALAT LTDA.

El cuestionario presenta 26 preguntas, todas son cerradas, con posibilidad de calificación según la Escala de Likert, con cinco opciones de respuesta (Siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca). En algunos casos, se especificaron otras opciones, esto en cuanto lo que tiene que ver con canales existentes de comunicación, valores institucionales y actividades extra laborales.

5.6 Presentación de resultados

En este segmento se exhibe la tabulación de las encuestas a través de gráficos, y su respectivo análisis cualitativo. La tabulación de los datos arrojados en las encuestas se realizó a través del programa Excel.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de acuerdo a cada variable:

5.6.1 Comunicación.

1. Cuando recibe un mensaje de comunicación interna ¿Identifica claramente quién se lo envía?

(Ilustración 3)

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
26	43	18	0	1

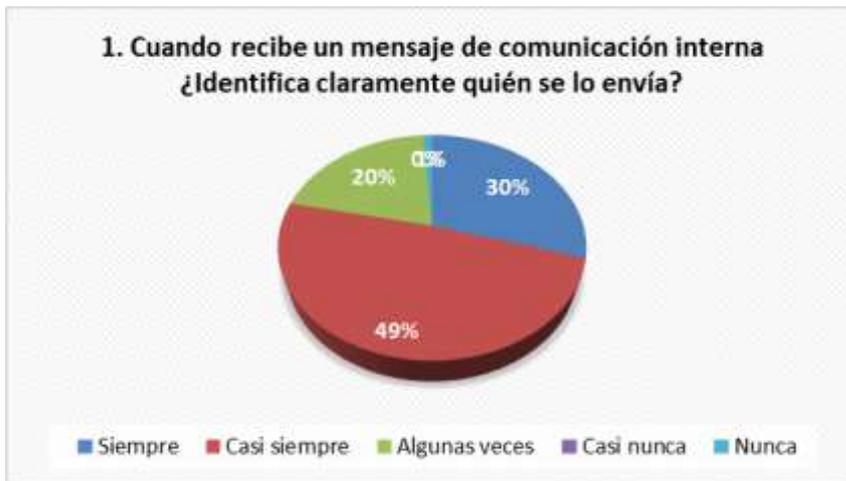


Ilustración 3.- Cuando recibe un mensaje de comunicación interna ¿Identifica claramente quién se lo envía?

Elaborado por: Cristina Ulloa

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y docente de la PUCE SD

Interpretación

Según la población encuestada en la PUCE SD el 49% de trabajadores casi siempre identifican quién envía el mensaje que han recibido, mientras que el 30% manifestó que siempre lo identifican, frente a un 20% que algunas veces identifica el mensaje. El 0% expuso que casi nunca identifica el mensaje y el 1% expuso que nunca lo identifica.

Estos datos nos permiten identificar que el público interno objetivo de la PUCE SD, identifica casi siempre al remitente del mensaje que recibe. La entrevista realizada al Coordinador de Comunicación Virtual nos permite contrarrestar este resultado al manifestar que a través de los comunicados internos que se envían de forma virtual, se expone en la parte inferior del mismo, la firma de la unidad que ha emitido la información. (Ver anexo 2, pg. 152)

2. ¿Recibe información sobre eventos y actividades que desarrolla la PUCE SD? (Ilustración 4)

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
22	41	25	0	0



Ilustración 4.- ¿Recibe información sobre eventos y actividades que desarrolla la PUCE SD?

Elaborado por: Cristina Ulloa

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y docente de la PUCE SD

Interpretación:

El 47% de la muestra encuestada recibe información sobre eventos y actividades desarrollados en la sede universitaria, frente a un 28% que manifestó que algunas veces la recibe; mientras que el 25% del personal dijo que siempre recibe información sobre las actividades que realiza la PUCE SD. Finalmente ninguno de los encuestados manifestó que casi nunca y nunca la recibe.

Al contrastar esta información con la entrevista realizada al Coordinador de Comunicación Virtual, supo manifestarnos que a través de los comunicados virtuales, vía correo electrónico, se envían los enlaces del noticiero semanal de la PUCE SD (ver anexo 2); de igual manera, el personal administrativo, de oficina, y el personal docente, conocen la página web de la institución, medio a través del cual se exponen los acontecimientos a llevarse a cabo (agenda) y los que ya se desarrollaron (noticias).

Por otro parte, en la entrevista realizada a la Directora de Recursos Humanos, se manifestó que el personal de servicios (mantenimiento) no tiene acceso al portal web de la universidad debido a sus no tener conocimientos sobre el manejo de las tecnologías de la información. Entonces, para el personal en alusión los acontecimientos y futuros eventos se transmiten a través de reuniones y de las carteleras exhibidas en los lugares más visitados de la sede.

3. ¿A través de quién recibe la información relacionada con su trabajo? (Ilustración 5)

Gobierno de la PUCESD	Jefe inmediato	Compañeros de área	Compañeros de otras áreas	Medios (email, carteleras)	Ninguno de los anteriores
5	67	3	2	11	0



Ilustración 5.- ¿A través de quién recibe la información relacionada con su trabajo?

Elaborado por: Cristina Ulloa

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y docente de la PUCE SD

Interpretación:

El 76% de la muestra seleccionada manifestó que reciben información relacionada con su trabajo, de parte de su jefe inmediato. El 13% recibe la información con respecto a su trabajo desde medios como emails y carteleras. El 6% del personal manifestó que recibe información desde el Gobierno de la PUCE SD. El 3% recibe información desde los compañeros de área y finalmente el 2% recibe información de parte de compañeros de otras áreas. Ninguno de los encuestados consideró la opción -ninguno de los anteriores-.

Al contrarrestar esta información con las entrevistas realizadas, la Directora de Recursos Humanos dijo que el jefe inmediato es quien debe dar a conocer información a su equipo con respecto a las funciones y labores encomendadas. Se debe considerar que los –jefes inmediatos- de los directivos y coordinadores de área son el Gobierno de la PUCE SD, por lo que en un porcentaje (el 6%) se ha seleccionada esta opción.

4. ¿La PUCE SD posee una estructura de comunicación interna propia que Usted identifica? (Ilustración 6)

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
17	41	20	7	3

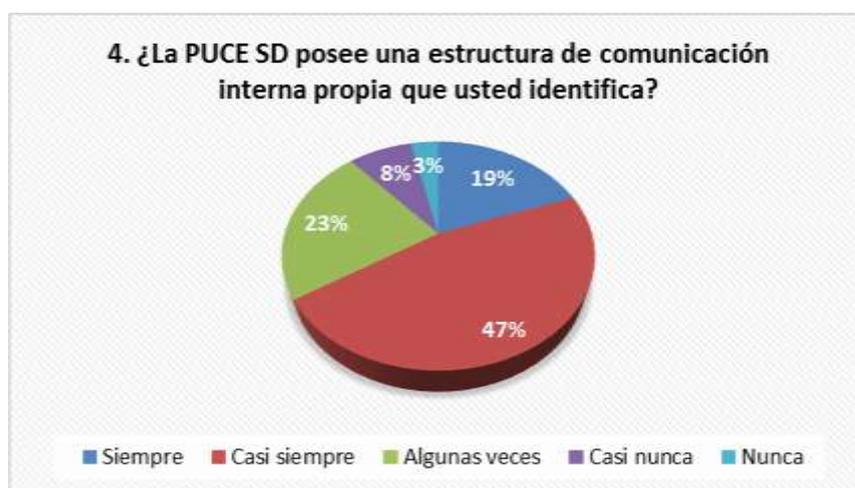


Ilustración 6.- ¿La PUCE SD posee una estructura de comunicación interna propia que Usted identifica?
Elaborado por: Cristina Ulloa
Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y docente de la PUCE SD

Interpretación:

El 47% de la muestra encuestada manifestó que casi siempre identifica la estructura de comunicación interna de la PUCE SD. El 23% identifica dicha estructura algunas veces; mientras que el 19% dijo que siempre identifica la estructura de comunicación interna establecida. El 8% manifestó que casi nunca la identifica y finalmente el 3% del personal expuso que nunca identifica dicha estructura.

El Coordinador de Comunicación Virtual de la PUCE SD, en la entrevista realizada, dijo que el plan operativo anual de su unidad no contempla la implementación de una estructura interna de comunicación. La herramienta utilizada, y que el personal ha identificado desde su creación, es el comunicado virtual. Adicional a ello, la Directora de Recursos Humanos manifestó que desde la creación de la sede universitaria, el personal ha incrementado, por lo que los medios internos han cambiado sin haberse planificado. Un ejemplo de ello es la evolución de la –circular- y el –memo- al comunicado virtual. Las carteleras y reuniones han existido desde los inicios de la universidad. Mientras que el uso del televisor (red interna) y el noticiero de la universidad, son herramientas implementadas para uso prioritario del estudiante (cliente). Finalmente la página web es la carta de presentación de la sede al mundo. Según el Coordinador de Comunicación Virtual, este medio no es visitado constantemente por el personal. Esto se evidencia debido a los requerimientos de información que solicitan los trabajadores a la unidad, con respecto a información que ya ha sido publicada en el portal. Según el Coordinador de dicha unidad, al iniciar con el uso del correo electrónico, el primer paso para ingresar a la plataforma del email, debían ejecutarlo desde el portal web.

5. ¿Son claros los mensajes que recibe? (Ilustración 7)

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
10	41	34	1	2

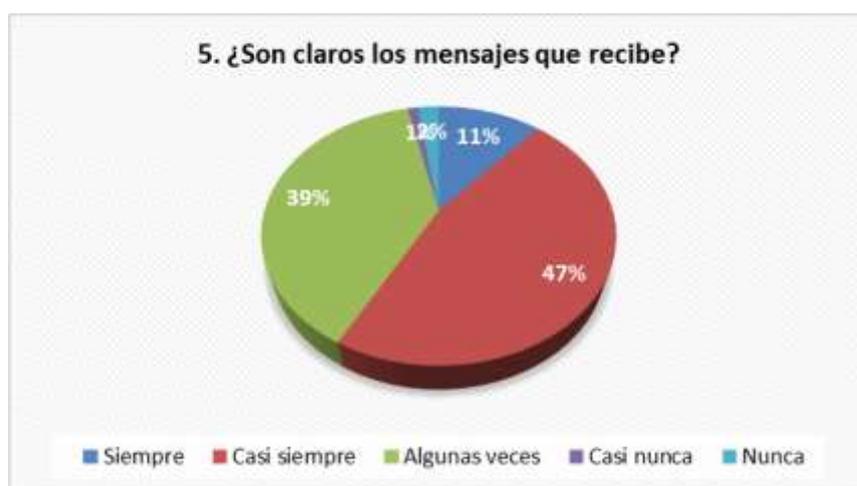


Ilustración 7.- ¿Son claros los mensajes que recibe?

Elaborado por: Cristina Ulloa

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y docente de la PUCE SD

El 47% del personal manifestó que casi siempre los mensajes que recibe son claros. El 39% dijo que algunas veces son claros, mientras que el 11% expuso que los mensajes siempre son claros. Finalmente el 1% dijo que casi nunca son claros, y el 2% que nunca son claros.

En entrevista al Coordinador de Comunicación Virtual manifestó que los mensajes que llegan a su unidad, para la difusión a través del comunicado virtual, en muchas ocasiones no son claros. Desde la unidad que lidera se debe editar el texto para que este sea entendido por el personal.

La Directora de Recursos Humanos dijo que al redactar el mensaje sí se suele errar, debido a la falta de conocimiento en aspectos gramaticales y de comunicación en general.

6. ¿Son oportunos (en el momento indicado) los mensajes que recibe? (Ilustración 8)

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
6	16	56	8	2



Ilustración 8.- ¿Son oportunos (en el momento indicado) los mensajes que recibe?

Elaborado por: Cristina Ulloa

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y docente de la PUCE SD

Interpretación

El 64% de la muestra encuestada dijo que algunas veces los mensajes son oportunos. El 18% manifestó que casi siempre lo son, mientras que el 9% manifestó que casi nunca son oportunos. Finalmente el 2% dijo que nunca son oportunos y el 7% expuso que siempre son oportunos.

Según el Coordinador de Comunicación Virtual, la información que evidencia la encuesta se debe a que la gestión de ciertas unidades no es oportuna, por lo que los mensajes tardan en llegar en los tiempos determinados. Desde la unidad que lidera el coordinador, se gestionan los mensajes a difundir, pero dicha información depende de las demás áreas de la institución.

7. ¿Conoce los medios de comunicación interna que posee la PUCE SD? (**Ilustración 9**) (Ver anexo 4, pg. 155)

Sí	No
74	14

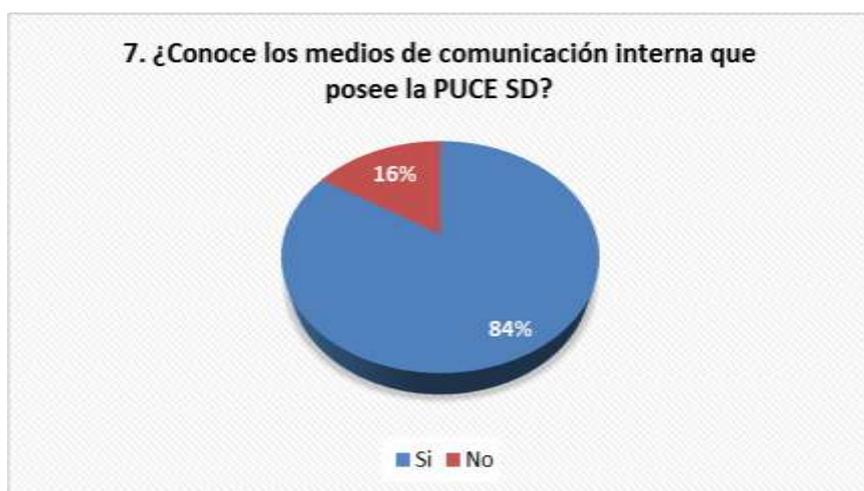


Ilustración 9.- ¿Conoce los medios de comunicación interna que posee la PUCE SD?

Elaborado por: Cristina Ulloa

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y docente de la PUCE SD

Interpretación:

El 84% de los trabajadores respondieron que sí conocen los medios de comunicación interna que posee la PUCE SD; mientras que el 16% desconoce los medios de comunicación. Esta información corresponde también con la pregunta número 4, en la que se manifestó que en un 47% casi siempre identifican la estructura de comunicación interna de la universidad. Al conocer la estructura interna, deben entonces conocer los medios de comunicación internos.

El Coordinador de Comunicación Virtual manifestó que los medios de comunicación son reconocidos al ser muy pocos. El de uso más frecuente es el comunicado virtual. Las reuniones son secundarias y las carteleras son las de menor uso.

8. ¿Qué medio de comunicación considera que es el más eficaz para recibir información? (

Ilustración 10)

Pantalla de TV	Página web	Correo electrónico	Redes sociales	Carteleras	Reuniones
2	4	69	3	0	11



Ilustración 10.- ¿Qué medio de comunicación considera que es el más eficaz para recibir información?

Elaborado por: Cristina Ulloa

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y docente de la PUCE SD

Interpretación:

El 78% de la muestra encuestada manifestó que el correo electrónico es el medio más eficaz para recibir información. El 12% considera que las reuniones son el medio de comunicación más eficaz; mientras que el 2% manifestó que prefiere a las carteleras. Finalmente el 2% opinó que la pantalla de televisión es el medio de comunicación más eficaz y el 3% prefirió a las redes sociales.

Con respecto a los resultados que arrojó la pregunta expuesta, el Coordinador de Comunicación Virtual dijo que el correo electrónico es el medio de comunicación más utilizado en la institución. Las carteleras no son observadas por el personal administrativo ni docente, pero se destaca la participación del personal de servicios con respecto a las reuniones.

9. ¿Cuál es el medio de comunicación que usted prefiere para enviar información a sus compañeros de trabajo? (Ilustración 11)

Voz a voz	Correo electrónico	Teléfono
9	71	8

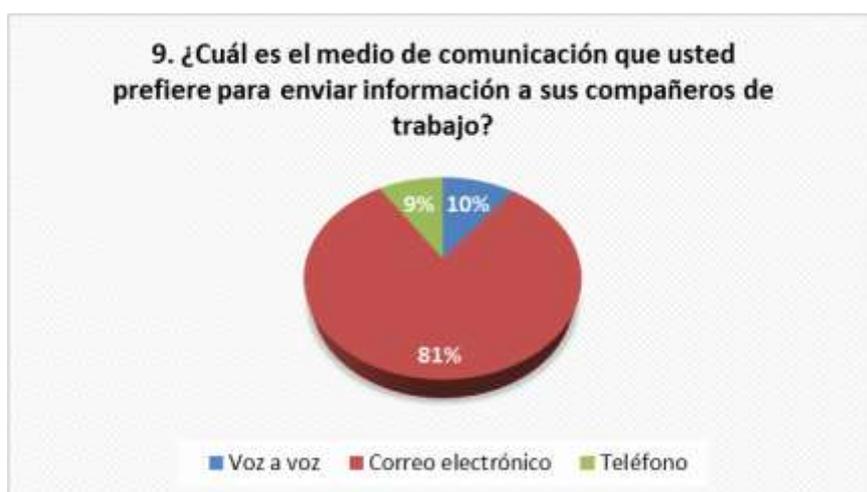


Ilustración 11.- ¿Cuál es el medio de comunicación que usted prefiere para enviar información a sus compañeros de trabajo?

Elaborado por: Cristina Ulloa

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y docente de la PUCE SD

Interpretación:

El 81% de la muestra encuestada dijo que prefiere el correo electrónico para enviar información a sus compañeros; mientras que el 9% opinó que prefiere el teléfono. Finalmente el 10% dijo que prefiere el “voz a voz” (la comunicación interpersonal) para emitir información a sus compañeros.

Esta información tiene que ver con el anterior cuestionamiento, se considera el correo electrónico como el medio más eficaz y a su vez es el preferido para enviar información. Según el Coordinador de Comunicación Virtual, la plataforma que utiliza la sede universitaria es Gmail y contempla diferentes aplicaciones para ampliar la comunicación virtual. También facilita el intercambio de información desde el chat, herramienta que según el líder de la Unidad, es la más utilizada por los trabajadores.

De igual forma, se debe destacar que el personal de servicios no hace uso del correo institucional, al no tener conocimiento acerca del manejo del mismo y debido a sus funciones específicas que no contemplan el uso de ordenadores y de la red.

10. ¿Qué valoración le daría a la página web de la universidad? (Ilustración 12)

Diseño estético:

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
6	49	24	3	2



Ilustración 12.- Diseño

Elaborado por: Cristina Ulloa

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y docente de la PUCE SD

Contenidos:

(Ilustración

13)

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
2	59	22	1	0



Ilustración 13.- Contenidos

Elaborado por: Cristina Ulloa

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y docente de la PUCE SD

Servicios:

(Ilustración 14)

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
2	19	55	8	0



Ilustración 14.- Servicios

Elaborado por: Cristina Ulloa

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y docente de la PUCE SD

Funcionalidad / Navegación:

(Ilustración 15)

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
6	22	48	7	1



Ilustración 15.- Funcionalidad y navegación

Elaborado por: Cristina Ulloa

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y docente de la PUCE SD

Interpretación:

Los criterios a considerar con respecto al portal web fueron: diseño estético, contenidos, servicios y funcionalidad.

El 58% de los encuestados opina que el diseño estético es bueno. El 70% de los trabajadores expuso que los contenidos son buenos también. Los servicios que ofrece el portal, fueron calificados por los encuestados como regulares con un 66%. Acerca de la funcionalidad y navegación el 57% opina que es regular.

Estas cifras evidencian que, tanto los servicios como la funcionalidad/navegación, son dos aspectos considerados como regulares para los trabajadores. Este aspecto influye en la aceptación del portal como medio de comunicación, porque de la funcionalidad y los servicios que pueda prestar, depende la recurrencia a este canal.

11. ¿Usted puede acceder fácilmente a los canales de comunicación interna de la PUCE SD?
(Ilustración 16)

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
10	49	22	5	2



Ilustración 16.- ¿Usted puede acceder fácilmente a los canales de comunicación interna de la PUCE SD?
Elaborado por: Cristina Ulloa
Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y docente de la PUCE SD

Interpretación:

El 56% de los encuestados dijo que casi siempre puede acceder a los canales de comunicación interna. El 25% afirmó que algunas veces puede acceder; mientras que el 11% manifestó que siempre puede acceder a los canales de comunicación de la institución. Sin embargo, se presentan cifras en casi nunca con 6% y nunca con 2%, debido al poco acceso a las carteleras o al televisor y en el caso del personal de servicios, al correo electrónico.

12. ¿Considera los canales regulares para solucionar sus inquietudes? (Ilustración 17)

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
12	48	17	7	4

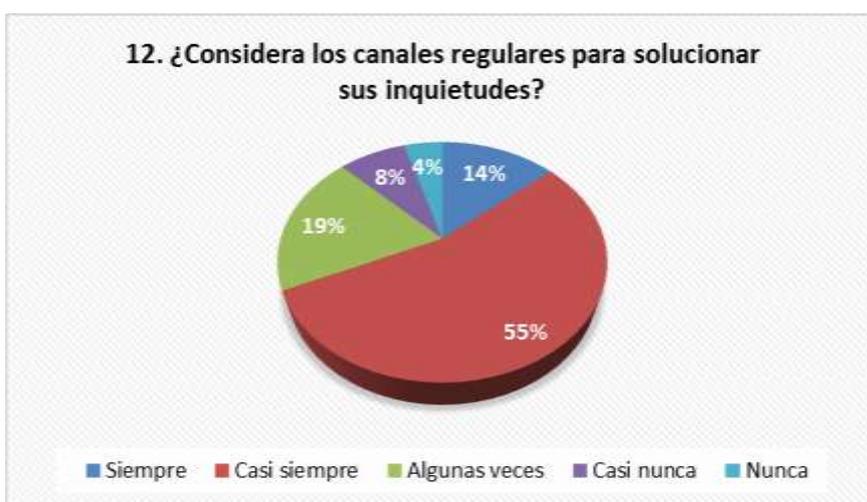


Ilustración 17.- ¿Considera los canales regulares para solucionar sus inquietudes?

Elaborado por: Cristina Ulloa

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y docente de la PUCE SD

Interpretación:

El 55% de los encuestados manifestó que casi siempre considera los canales regulares de comunicación para solucionar sus inquietudes, mientras que el 14% dijo que siempre lo hace. El proceso a seguir, según la Directora de Recursos Humanos, es redactar un correo electrónico dirigido a ella con la inquietud a resolver, o en el caso de ser un tema delicado,

deberá solicitar una cita con la líder del departamento para ser escuchado y gestionar las posibles soluciones.

Sin embargo el 19% afirmó que algunas veces considera los canales regulares, esto puesto a que según la Directora de Recursos Humanos existe actitud dialogal, y las autoridades siempre están prestas a escuchar a los trabajadores, por lo que suelen solicitar reuniones directas con el Gobierno de la PUCE SD para aclarar cualquier duda o inconveniente.

13. ¿Es fácil contactarse con sus compañeros de área? (Ilustración 18)

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
14	70	4	0	0



Ilustración 18.- ¿Es fácil contactarse con sus compañeros de área?

Elaborado por: Cristina Ulloa

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y docente de la PUCE SD

Interpretación:

El 80% de los encuestados afirmó que casi siempre es fácil contactarse con sus compañeros de área. El 16% dijo que siempre y el 4% manifestó que algunas veces. Según el Coordinador de Comunicación Virtual, las herramientas que ofrece la plataforma de Gmail, usada por la universidad para emitir correos electrónicos, son eficaces al momento de emitir información entre compañeros de la misma o de diferentes unidades. Él también afirmó que el chat es aún más utilizado que el teléfono.

5.6.2 Cultura organizacional.

14. De la siguiente lista de valores de la PUCE SD, señale únicamente usted con cuáles se siente identificado. (Ilustración 19)

Sentido de pertenencia	Actitud dialogal	Sentido de servicio	Responsabilidad	Rigurosidad académica y administrativa	Honor
31	28	25	34	7	21



Ilustración 19.- Valores de la PUCE SD

Elaborado por: Cristina Ulloa

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y docente de la PUCE SD

Interpretación:

El 23% de la muestra encuestada dijo que se identifica con el valor de la responsabilidad. El 19% con la actitud dialogal, el 21% con el sentido de pertenencia. El 15% con el honor y 5% con la rigurosidad académica y administrativa.

El valor con el que más se identifican es con el de la responsabilidad, dejando con un 5% al de la rigurosidad académica y administrativa. Este último factor se convertirá en un factor a analizar, debido a que el personal no muestra mayor interés con este importante aspecto a considerar para la gestión de calidad.

15. ¿La PUCE SD da a conocer los valores de la organización? (Ilustración 20)

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
15	18	49	6	0

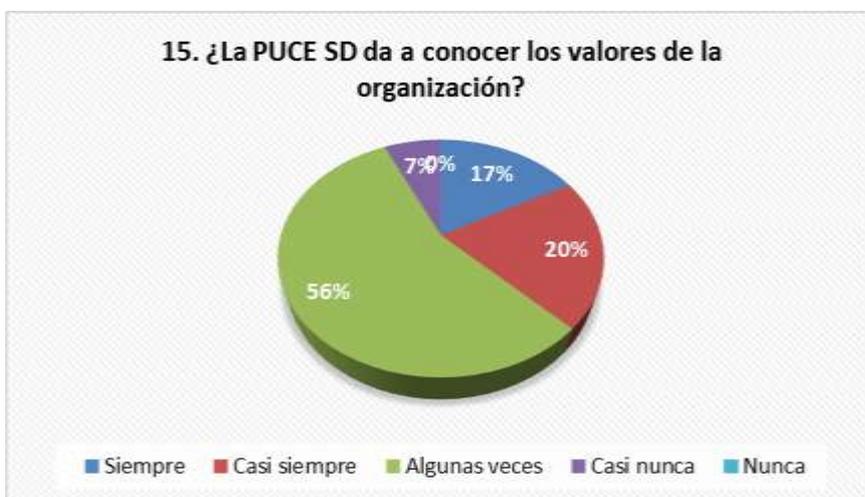


Ilustración 20.- ¿La PUCE SD da a conocer los valores de la organización?

Elaborado por: Cristina Ulloa

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y docente de la PUCE SD

Interpretación:

El 56% de los encuestados manifestó que algunas veces la PUCE SD da a conocer los valores de la organización. El 20% dijo que casi siempre lo hace; mientras que el 17% expuso que siempre, la institución, los da a conocer. Finalmente el 7% dijo que casi nunca la sede universitaria da a conocer sus valores.

Según el Coordinador de Comunicación Virtual, la universidad exhibe su misión, visión y valores de la institución en las aulas de toda la sede. Sin embargo a ellas solo tienen acceso el personal docente, los estudiantes y el personal de servicios. La Directora de Recursos Humanos manifestó que dos veces al año se organiza una reunión general con los trabajadores en la cual se repasan los lineamientos de la sede.

16. ¿Conoce el Reglamento interno de la PUCE SD? (Ilustración 21)

Sí	No
20	68

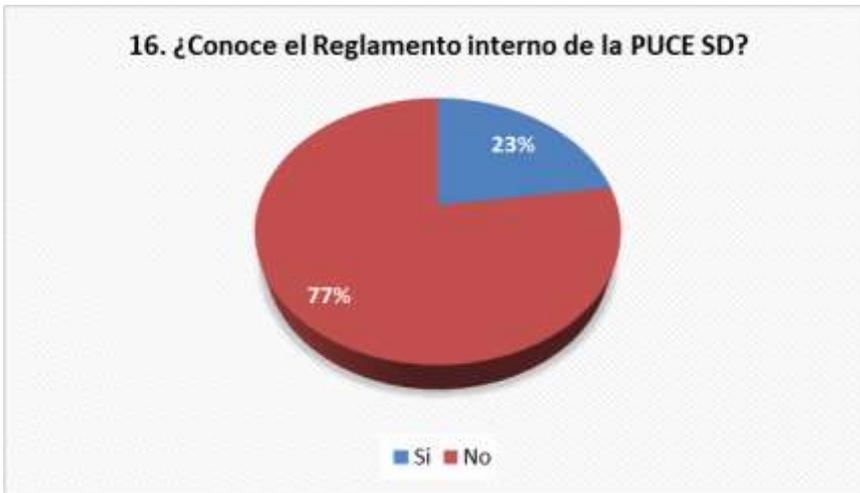


Ilustración 21.- ¿Conoce el Reglamento interno de la PUCE SD?

Elaborado por: Cristina Ulloa

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y docente de la PUCE SD

Interpretación:

El 77% de los encuestados manifestó que no conoce el reglamento interno de la PUCE SD, frente al 23% que afirmó conocerlo. Esta situación, según la Directora de Recursos Humanos, preocupa al Gobierno de la PUCE SD, y a su vez responde al porqué los trabajadores en muchas ocasiones manifiestan sentirse desorientados. El reglamento interno está expuesto en la página web, sin embargo no es leído para ser comprendido.

17. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la familia PUCE SD? (Ilustración 22)

Sí	No
87	1



Ilustración 22.- ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la familia PUCE SD?

Elaborado por: Cristina Ulloa

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y docente de la PUCE SD

Interpretación:

El 99% de la muestra encuestada manifestó que sí se siente orgulloso de pertenecer a la PUCE SD, mientras que solo 1 persona expuso que no.

18. *¿Considera que existe estabilidad laboral?* (Ilustración 23)

Sí	No
76	12

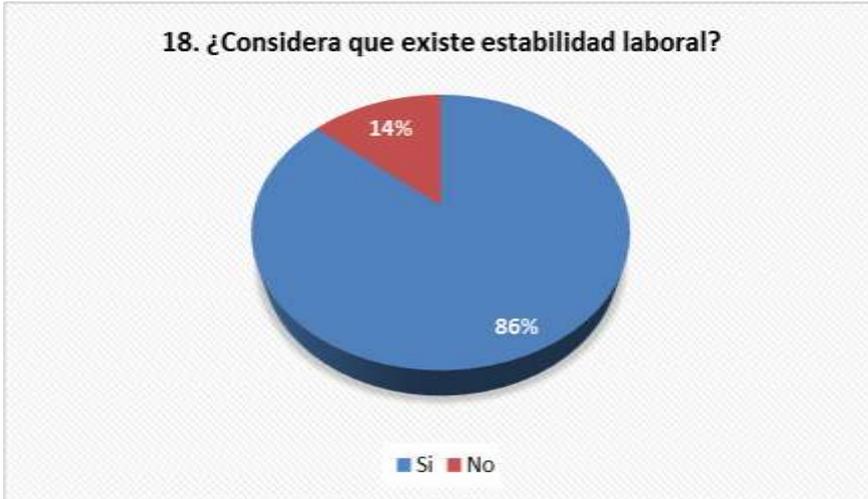


Ilustración 23.- ¿Considera que existe estabilidad laboral?

Elaborado por: Cristina Ulloa

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y docente de la PUCE SD

Interpretación:

El 86% de la muestra encuestada afirmó que existe estabilidad laboral en la universidad, mientras que el 14% dijo que no.

Según la Directora de Recursos Humanos, desde el Gobierno las exigencias a las universidades han sido más estrictas y los profesores deben cumplir con requisitos para ejercer su actividad, esto hace que la estabilidad en la sede dependa de su adopción a los nuevos cambios y requerimientos.

5.6.3 Clima organizacional.

19. *¿Tiene acceso a información sobre las actividades relacionadas con su trabajo?* (Ilustración 24)

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
17	47	22	1	1



Ilustración 24.- ¿Tiene acceso a información sobre las actividades relacionadas con su trabajo?

Elaborado por: Cristina Ulloa

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y docente de la PUCE SD

Interpretación:

El 54% de los encuestados afirmó que tiene acceso a información acerca de su trabajo casi siempre, mientras que el 19% dijo que siempre la tiene. El 25% manifestó que algunas veces tiene acceso a la información, mientras que el 1% casi nunca y nunca.

Según la Directora de Recursos Humanos, la información acerca del trabajo la da a conocer el jefe inmediato, a través de reuniones y correos electrónicos. Desde la unidad de Evaluación y Acreditación se han establecido cronogramas de reuniones quincenales con el objetivo de conocer los avances de los proyectos asignados por equipos y los inconvenientes que se puedan presentar en el camino.

20. ¿Qué clase de información recibe por parte de su jefe inmediato? (Ilustración 25)

De trabajo	De relaciones humanas	Personal	Todas las anteriores
79	1	0	8



Ilustración 25.- ¿Qué clase de información recibe por parte de su jefe inmediato?
Elaborado por: Cristina Ulloa
Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y docente de la PUCE SD

Interpretación:

El 90% del personal afirmó que la información que recibe de su jefe inmediato es acerca del trabajo. Solo el 9% manifestó que recibe información de trabajo, de relaciones humanas y personal.

21. *¿La PUCE SD cuenta con estrategias de divulgación para que usted participe en actividades de integración, en horarios extra a los horarios laborales? (Ilustración 26)*

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
4	4	10	60	10



Ilustración 26.- ¿La PUCE SD cuenta con estrategias de divulgación para que usted participe en actividades de integración, en horarios extra a los horarios laborales?

Elaborado por: Cristina Ulloa

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y docente de la PUCE SD

Interpretación:

El 68% de los encuestados afirmó que la PUCE SD casi nunca cuenta con estrategias de divulgación en actividades de integración. El 11% corresponde a nunca y algunas veces; mientras que el 5% manifestó que siempre y casi siempre.

La contestación a esta interrogante generó confusión en la muestra encuestada debido a que según la Directora de Recursos Humanos, hace años atrás la universidad mantenía jornadas de formación e integración para el personal con el fin de dar a conocer sus valores institucionales y direccionamientos, además de los cambios a llevarse a cabo, sin embargo, estas actividades dejaron de desarrollarse debido a los cambios por los que atraviesan las instituciones de educación superior en cuanto al proceso de evaluación y acreditación, concentrando su presupuesto en los planes de mejora a implementar.

22. ¿Qué clase de actividades le gustaría que realizara la PUCE SD para la integración de todo el personal? (Ilustración 27)

Reuniones	Almuerzos	Cenas	Celebración de fechas especiales	Días campestres	Actividades deportivas
8	8	13	24	20	34

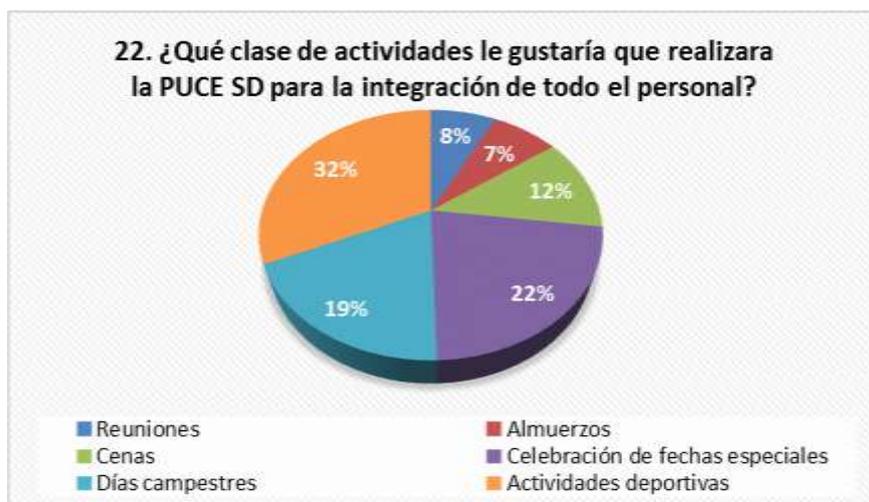


Ilustración 27.- ¿Qué clase de actividades le gustaría que realizara la PUCE SD para la integración de todo el personal?

Elaborado por: Cristina Ulloa

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y docente de la PUCE SD

Interpretación:

El 32% de la muestra encuestada dijo que le gustaría que la PUCE SD implementara actividades deportivas para la integración del todo el personal. El 22% manifestó que quisiera celebraciones de fechas especiales; mientras que el 19% prefiere días campestres. Finalmente el 8% se inclina por reuniones, el 7% por almuerzos y el 12% por cenas.

Al respecto la Directora de Recursos Humanos dijo que de igual manera, las actividades de integración no fueron consideradas en la planificación de los últimos dos años, debido al proceso de evaluación y acreditación de las instituciones de educación superior; sin embargo, existen actividades exclusivas como ateneos, semana cultural, novena de navidad y almuerzo navideño con el fin de que participe y se integre el personal.

5.6.4 Ambiente laboral.

23. ¿Considera que tiene un jefe con quien puede establecer cualquier tipo de diálogo? (Ilustración 28)

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
28	41	11	4	4

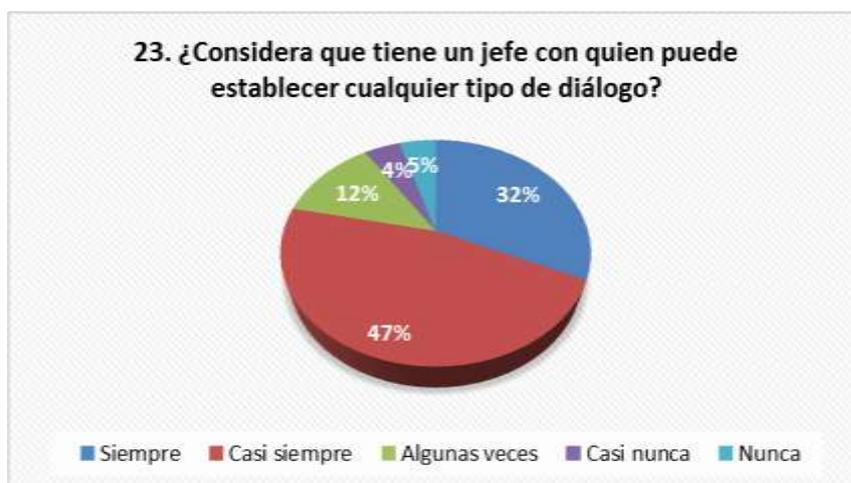


Ilustración 28.- ¿Considera que tiene un jefe con quien puede establecer cualquier tipo de diálogo?

Elaborado por: Cristina Ulloa

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y docente de la PUCE SD

Interpretación:

El 47% de los encuestados manifestó que casi siempre pueden establecer cualquier tipo de diálogo con su jefe; esto frente a un 32% que dijo que siempre. El 12% expuso que algunas veces puede mantener un diálogo con su jefe. El 4% dijo que casi nunca y el 5% nunca.

Para la Directora de Recursos Humanos, el talento humano de la PUCE SD, conocer el valor denominado actitud dialogal y trata de cumplirlo a cabalidad, siguiendo el carisma que constituye a la sede, por lo que los trabajadores deben manifestar sus ideas a sus jefes inmediatos sin ningún reparo.

24. ¿Considera que el Gobierno de la PUCE SD es receptivo a sus opiniones y sugerencias?
(Ilustración 29)

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
3	13	60	9	3

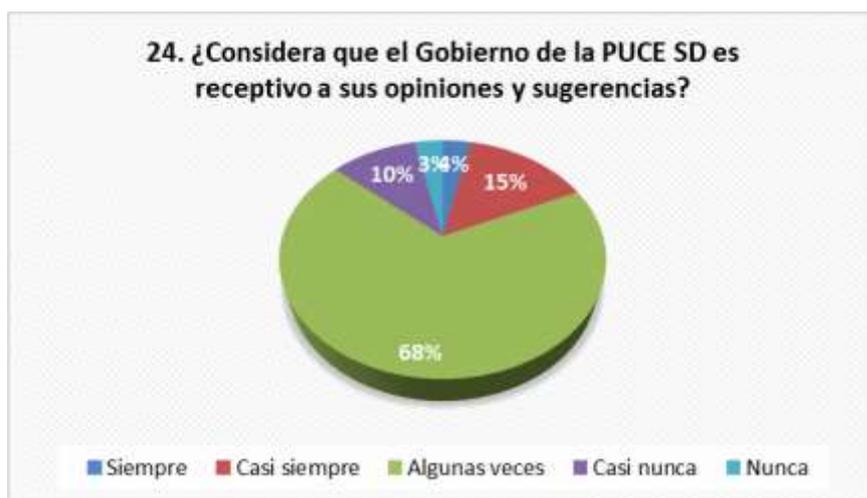


Ilustración 29.- ¿Considera que el Gobierno de la PUCE SD es receptivo a sus opiniones y sugerencias?

Elaborado por: Cristina Ulloa

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y docente de la PUCE SD

Interpretación:

El 68% dijo que algunas veces el Gobierno de la PUCE SD es receptivo de sus opiniones y sugerencias. El 15% manifestó que casi siempre y el 10% que casi nunca.

Según la Directora de Recursos Humanos, el Gobierno de la PUCE SD está conformado por un representante de los trabajadores y uno de los docentes, quienes deberán llevar las inquietudes, opiniones y sugerencias a nombre de los grupos a los que representan.

25. ¿Puede expresar su opinión en la institución en la que labora? (Ilustración 30)

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
4	18	55	10	1



Ilustración 30.- ¿Puede expresar su opinión en la institución en la que labora?
Elaborado por: Cristina Ulloa
Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y docente de la PUCE SD

Interpretación:

El 63% de los encuestados dijo que algunas veces puede expresar su opinión en la institución. El 20% manifestó que casi siempre, frente a un 11% que dijo casi nunca.

Como ya se mencionó en el ítem anterior, la representación de los docentes y trabajadores es considerada para llevar a las autoridades sus opiniones, sin embargo los resultados arrojan que solo algunas veces lo pueden hacer.

26. *¿Es considerada su opinión en la toma de decisiones importantes?* (Ilustración 31)

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1	8	35	41	3



Ilustración 31.- ¿Es considerada su opinión en la toma de decisiones importantes?

Elaborado por: Cristina Ulloa

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y docente de la PUCE SD

Interpretación:

El 47% de la muestra dijo que casi nunca es considerada su opinión en la toma de decisiones. El 40% manifestó que algunas veces; mientras que el 9% dijo que casi siempre. Finalmente el 3% expuso que nunca.

Para la Directora de Recursos Humanos, esto se debe a que el Gobierno de la PUCE SD es quien toma las decisiones importantes en la sede universitaria y reitera que tanto el personal administrativo y docente tienen voto a través de sus representantes.

5.7 Análisis por variables

Los resultados que arrojaron las encuestas siguieron las variables determinadas para esta investigación y que forman parte del estudio de comunicación interna de la institución: la comunicación, la cultura organizacional, el clima organizacional y el ambiente laboral.

5.7.1 Análisis interno de la situación actual de la comunicación en la PUCE SD.

5.7.1.1 La comunicación.

El estado de la comunicación en la Universidad Católica según la Directora de Recursos Humanos, es considerado como bueno. El modelo de comunicación en la PUCE SD es horizontal. Esta responde a las necesidades de los trabajadores; sin embargo, la funcionaria reconoció que se debe mejorar.

El 49% de la muestra encuestada en la PUCE SD (88), manifestó que casi siempre identifican quién envía el mensaje que ha recibido. Este aspecto es positivo porque conocen las fuentes de información. Según el Coordinador de Comunicación Virtual, a pesar de que en muchas ocasiones identifiquen de dónde proviene el mensaje, se suelen crear confusiones al momento de responder a la información. Por ejemplo: se solicita que envíen su hoja de vida actualizada a la dirección de correo electrónico de Recursos Humanos. El comunicado lo firma dicha unidad, pero el remitente es comunicado@pucesd.edu.ec, entonces suelen dirigir el requerimiento a ese correo.

El error expuesto evidencia que los trabajadores sí reconocen de dónde proviene la información, pero al gestionarse la información desde otra fuente es lo que les genera confusión.

Por otra parte, se evidenció que el 47% de la muestra encuestada recibe información sobre eventos y actividades desarrolladas en la sede universitaria, esto puesto a que desde Comunicación Virtual se implementó el comunicado informativo, en el que se envía el enlace del noticiero semanal de la universidad, exhibido en el canal de youtube de la universidad. Adicional a ello, los profesores más jóvenes y administrativos, forman parte de la comunidad de amigos en las redes sociales, Facebook y Twitter, desde allí se generan los enlaces sobre las noticias de los acontecimientos más relevantes de la institución.

Al visitar el portal web de la universidad www.pucesd.edu.ec también se pueden visualizar los segmentos de agenda, acontecimientos por llevarse a cabo, y noticias en el cual se expone un resumen detallado de lo que ha ocurrido en la institución.

Con respecto al tipo de información que reciben de su jefe inmediato, los trabajadores manifestaron en un 76% que es acerca del trabajo.

Según el Coordinador de Comunicación Virtual, en la PUCE SD no existe un plan de comunicación interna. Sin embargo, hay una estructura establecida por los canales de comunicación que existen. El 47% de la muestra encuestada manifestó que casi siempre identifica dicha estructura de comunicación interna; mientras que el 23% la identifica algunas veces.

En cuanto a la claridad de los mensajes que se gestionan, el 47% del personal manifestó que casi siempre los mensajes que recibe son claros; mientras que el 39% dijo que algunas veces son claros. El Coordinador de Comunicación Virtual, al respecto, expuso que cuando un mensaje debe enviarse desde su unidad, es editado y examinado varias veces con el fin de que pueda ser claro para los receptores; esto puesto a que en muchas ocasiones la información llega incompleta o inentendible, debido a los escasos conocimientos en redacción de textos, de parte de las otras unidades.

Al examinar si los mensajes son oportunos (llegan en el momento indicado), el 64% de la muestra encuestada dijo que algunas veces lo son. Esta cifra es preocupante debido a que este requisito es fundamental para el ejercicio de una cultura de comunicación eficaz. Si la información no llega a tiempo, las actividades no se cumplen de forma exitosa y el producto final, para los beneficiarios, será malo. Finalmente esto perjudicará a la imagen y reputación de la institución.

Sobre el conocimiento que tienen los trabajadores con respecto a los medios de comunicación interna, el 84% de los trabajadores respondió que sí los conocen. Esto

contrarresta la pregunta formulada acerca de la estructura de comunicación interna. La misma es reconocida, por sus canales de comunicación.

El medio de comunicación más eficaz, de acuerdo a la percepción de los trabajadores, es el correo electrónico. Solo un 12% de la muestra consideró a las reuniones como el medio de comunicación más eficaz. Esto frente al 81% de la muestra que dijo que prefiere el correo electrónico para enviar información a sus compañeros; mientras que el 10% afirmó que prefiere el “voz a voz” (la comunicación interpersonal).

Frente a las cifras presentadas en el párrafo anterior, se debe aclarar que se especificó ambos aspectos debido a que el correo electrónico es utilizado por el personal docente y administrativo (de oficina), mientras que el personal de servicios (administrativo) no utiliza dicho medio de comunicación. Para conocer información acerca de su trabajo, se realizan reuniones diarias.

Los criterios a considerar con respecto al portal web fueron: diseño estético, contenidos, servicios y funcionalidad. El 58% de los encuestados opina que el diseño estético es bueno. El 70% de los trabajadores expuso que los contenidos son buenos también. Los servicios que ofrece el portal, fueron calificados por los encuestados como regulares con un 66%. Acerca de la funcionalidad y navegación el 57% opinó que es regular. Estos datos podrán contribuir a la unidad correspondiente para considerar una reestructuración del portal de acuerdo a las necesidades de los usuarios.

En cuanto al acceso a los canales de comunicación, el 56% de los encuestados dijo que casi siempre puede acceder a los canales de comunicación interna. El 25% afirmó que algunas veces puede acceder; mientras que el 11% manifestó que siempre puede acceder a los canales de comunicación de la institución.

Se debe considerar que los canales de comunicación interna de la PUCE SD son: las carteleras, el correo electrónico, el portal web, las redes sociales, el televisor (red interna) y las reuniones.

Con respecto a si los trabajadores consideran los canales regulares de comunicación para manifestar sus inquietudes, el 55% de los encuestados manifestó que casi siempre; mientras que el 14% dijo que siempre lo hace. El proceso a seguir es acercarse a la Dirección de Recursos Humanos y solicitar una entrevista con la líder de la unidad, adicional a ello, se debe remitir un correo electrónico a la encargada de la dicha dirección para respaldar su requerimiento.

Finalmente en cuanto a establecer contacto con los compañeros de área, la muestra encuestada dijo que casi siempre le es fácil hacerlo. Según el Coordinador de Comunicación Virtual, las herramientas que ofrece la plataforma de Gmail son muy buenas y por ende, la aplicación de éstas en el ejercicio laboral permite un fácil ejercicio de la comunicación.

5.7.1.2 Cultura organizacional.

Los trabajadores de la universidad, según las encuestas aplicadas a 88 de ellos, manifiestan que se identifican más con los siguientes valores institucionales: la responsabilidad, la actitud dialogal y el sentido de pertenencia. Sin embargo, el 56% de los encuestados dijo que la universidad algunas veces da a conocer dichos valores. Este aspecto es contradictorio y a su vez preocupante, pues dichos valores, además de la misión y visión de la institución, se encuentran exhibidos en cada una de las aulas de la sede. Entonces, el personal administrativo y de servicios, son quienes no tienen acceso a dicha publicación. Esto aclara las cifras presentadas.

Sobre el conocimiento acerca del reglamento interno de la universidad, el 77% de los encuestados manifestó que no conoce el reglamento interno de la PUCE SD, frente al 23% que afirmó conocerlo. Esta situación, según la Directora de Recursos Humanos, preocupa al Gobierno de la PUCE SD, y a su vez responde al porqué los trabajadores en muchas ocasiones manifiestan sentirse desorientados. El reglamento interno está expuesto en la página web, sin embargo no es leído para ser comprendido.

El personal de la universidad también afirmó que sí se siente orgulloso de pertenecer a la PUCE SD. Esto en un 99%.

Finalmente, en cuanto a la estabilidad laboral, el 86% de la muestra encuestada afirmó que sí existe estabilidad laboral en la universidad, mientras que el 14% dijo que no. Según la Directora de Recursos Humanos, desde la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), las exigencias a las universidades han sido más estrictas y los profesores deben cumplir con requisitos para ejercer su actividad, esto hace que la estabilidad en la sede dependa de su adopción a los nuevos cambios y requerimientos.

5.7.1.3 Clima organizacional.

La mayoría de los encuestados, en un 54%, afirmó que tiene acceso a información acerca de su trabajo casi siempre, mientras que el 19% dijo que siempre la tiene. Según la Directora de Recursos Humanos, la información acerca del trabajo la da a conocer el jefe inmediato, a través de reuniones y correos electrónicos. Desde la unidad de Evaluación y Acreditación se han establecido cronogramas de reuniones quincenales con el objetivo de conocer los avances de los proyectos asignados por equipos y los inconvenientes que se puedan presentar en el camino.

El 90% del personal afirmó que la información que recibe de su jefe inmediato es acerca del trabajo. Solo el 9% manifestó que recibe información de trabajo, de relaciones humanas y personal.

En cuanto a las estrategias de divulgación de actividades de integración, el 68% de los encuestados afirmó que la PUCE SD casi nunca cuenta con estas. El 11% corresponde a nunca y algunas veces. La contestación a esta interrogante generó confusión en la muestra encuestada debido a que según la Directora de Recursos Humanos, hace años atrás la universidad mantenía jornadas de formación e integración para el personal con el fin de dar a conocer sus valores institucionales y direccionamientos, además de los cambios a llevarse

a cabo, sin embargo, estas actividades dejaron de desarrollarse debido a los cambios por los que atraviesan las instituciones de educación superior en cuanto al proceso de evaluación y acreditación, concentrando su presupuesto en los planes de mejora a implementar

A su vez, el 32% de la muestra encuestada dijo que le gustaría que la PUCE SD implementara actividades deportivas para la integración del todo el personal. El 22% manifestó que quisiera celebraciones de fechas especiales; mientras que el 19% prefiere días campestres. Al respecto la Directora de Recursos Humanos dijo que de igual manera, las actividades de integración no fueron consideradas en la planificación de los últimos dos años, debido al proceso de evaluación y acreditación de las instituciones de educación superior; sin embargo, existen actividades exclusivas como ateneos, semana cultural, novena de navidad y almuerzo navideño con el fin de que participe y se integre el personal.

5.7.1.4 Ambiente laboral.

Los trabajadores de la PUCE SD manifestaron que en un 47% casi siempre pueden establecer cualquier tipo de diálogo con su jefe. Esto frente a un 32% que dijo que siempre. El 12% expuso que algunas veces puede mantener un diálogo con su jefe. El 4% dijo que casi nunca y el 5% nunca. Existe aún incomodidad de parte del personal para relacionarse con su jefe inmediato.

En cuanto a la recepción de opiniones y sugerencias del Gobierno de la PUCE SD, es preocupante que el 68% de los trabajadores haya respondido que algunas veces lo hace. Según la Directora de Recursos Humanos, el Gobierno de la PUCE SD está conformado por un representante de los trabajadores y uno de los docentes, quienes deberán llevar las inquietudes, opiniones y sugerencias a nombre de los grupos a los que representan. Para la funcionaria los cambios por lo que atraviesa la sede, es uno de los factores que justifica dicha respuesta.

También preocupa que el 63% de los encuestados dijera que algunas veces puede expresar su opinión en la institución. El 20% manifestó que casi siempre, frente a un 11% que dijo casi nunca. Esto puesto a que no existen espacios para la discusión. Según la Directora de Recursos Humanos, estos eventos han dejado de existir debido a la implementación de normativas que delinear el comportamiento de los trabajadores; esta situación es preocupante porque los datos exponen que existe una necesidad de ser escuchados. Mientras tanto la funcionaria de la Dirección de Recursos Humanos insistió en que la representación de los docentes y trabajadores es considerada para llevar a las autoridades sus opiniones, sin embargo los resultados arrojan que solo algunas veces lo pueden hacer.

Finalmente el 47% de la muestra dijo que casi nunca es considerada su opinión en la toma de decisiones. El 40% manifestó que algunas veces; mientras que el 9% dijo que casi siempre. Finalmente el 3% expuso que nunca. Para la Directora de Recursos Humanos, esto se debe a que el Gobierno de la PUCE SD es quien toma las decisiones importantes en la sede universitaria y reitera que tanto el personal administrativo y docente tienen voto a través de sus representantes.

5.8 Síntesis de análisis de resultados

A continuación se presenta una síntesis específica de los resultados que arrojaron las encuestas con respecto a las variables a investigar, en donde se reflejan los aspectos más importantes a considerar en el presente plan de comunicación.

- ✓ Los trabajadores de la PUCE SD identifican los canales de comunicación.
- ✓ Los mensajes que se transmiten de forma interna no son totalmente claros.
- ✓ El portal web de la institución debe implementar mejoras con respecto a los servicios que presta, diseño estético y navegación.
- ✓ El reglamento de la PUCE SD no es conocido por la mayoría de los trabajadores de la PUCE SD.

- ✓ Las carteleras expuestas en la sede, no tienen la funcionalidad que deberían; puesto que los trabajadores no la reconocen como un medio eficaz para la difusión de información.
- ✓ La cultura organizacional de la PUCE SD responde a mínimos estímulos con respecto a actividades de integración.
- ✓ Los trabajadores pueden mantener un diálogo con su jefe inmediato, sin embargo, existe un porcentaje que aún no logra hacerlo.
- ✓ Los trabajadores expresaron que solo algunas veces pueden expresar su opinión; no existen espacios para hacerlo.
- ✓ Según la mayoría de trabajadores algunas veces su opinión es considerada. Las decisiones importantes se centran en el Gobierno de la PUCE SD, mismo que cuenta con dos representantes (por lo administrativos y docentes); sin embargo las cifras demuestran que no siempre se considera su opinión.
- ✓ Los trabajadores manifestaron que desean actividades que fomenten la integración. En un 32% deportivas.
- ✓ Los trabajadores afirman que en la institución existe estabilidad laboral.
- ✓ Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a la PUCE SD.
- ✓ Los trabajadores tienen acceso a información acerca de su trabajo, sin embargo la mayoría de ellos piensa que solo algunas veces es oportuna.
- ✓ El tipo de información que reciben los trabajadores de su jefe inmediato es acerca de sus funciones.
- ✓ Los tres valores con los que más se identifican los trabajadores son: responsabilidad, la actitud dialogal y el sentido de pertenencia; sin embargo consideran que algunas veces son difundidos.

- ✓ Casi siempre los trabajadores consideran los canales regulares para manifestar sus inquietudes.
- ✓ Los trabajadores, casi siempre, pueden acceder a los canales de comunicación; sin embargo hay un 25% que algunas veces lo puede lograr.

5.9 Matriz FODA PUCE SD

A través de la matriz FODA se establecerá un análisis general de la PUCE SD, de forma interna y externa, esto con el objetivo de complementar la información acerca de la situación de la comunicación y la cultura organizacional de la institución, para implementar estrategias alineadas a las fortalezas, y para convertir las debilidades en oportunidades. El presente FODA fue elaborado por la Dirección de Evaluación y Acreditación de la PUCE SD.

Tabla 5.- FODA PUCE SD

Dimensiones	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	El prestigio.	Procedimientos y normas no ajustados para regular la eficacia de la gestión administrativa y docente.
	Personal con el perfil idóneo y sensiblemente comprometido.	Falta de estabilidad del sistema contable.
	Estructura organizacional.	Insuficiencia en la informatización de los procesos académicos.
	Infraestructura (académica, de investigación, deportiva y administrativa)	Falta de infraestructura especializada de apoyo académico y para la investigación.
	Vinculación con la comunidad local.	Ausencia de un área especializada en la elaboración de estadísticas.

	Insuficiente atención humana y sanitaria a los estudiantes.
	Falta de capacitación docente y administrativa en competencias específicas.

Elaborado por: Cristina Ulloa

Fuente: Resolución N° RCD-2012-14. Resolución de evaluación del POA y FODA 2011 <http://goo.gl/YxpFWJ>

Dimensiones	Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	Proyectar las carreras con estándares de calidad internacional	Oferta académica de calidad de otras sedes universitarias.
	La LOES y su exigencia formativa en magíster y PHD y concesión de becas.	Oferta gratuita de la universidad del Estado.
	Proyección de infraestructuras a mediano y largo plazo.	Nuevos requerimientos a consecuencia de la LOES.
	Consolidar la Sede a nivel internacional.	Inestabilidad económica y política del país.
	Oferta de cursos de formación continua y eventos científicos, culturales y deportivos de calidad.	Inseguridad ciudadana y de desastres naturales.
	Financiamiento de proyectos por organismos internacionales.	Cambio de mentalidad general en el ámbito ético-religioso.
		Politización estudiantil y gremial.
		Bajo nivel académico de los estudiantes de secundaria que ingresan a la universidad.

Elaborado por: Cristina Ulloa

Fuente: Resolución N° RCD-2012-14. Resolución de evaluación del POA y FODA 2011 <http://goo.gl/YxpFWJ>

CAPÍTULO VI

TERCERA FASE: PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DOCENTE (TIEMPO COMPLETO) DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE SANTO DOMINGO

6.1 Introducción

Es indispensable, previo al diseño del plan interno de comunicación, la exposición de un breve informe acerca de la revisión de los siguientes documentos:

- ✓ El informe de evaluación de desempeño de los colaboradores
- ✓ Los resultados del estudio de clima interno (si los hubiese)
- ✓ El manual de normas de la identidad visual de la empresa
- ✓ El plan estratégico de la empresa

6.1.1 Revisión de la documentación de la PUCE SD.

- Informe de evaluación de desempeño de los colaboradores

La institución universitaria realizó la evaluación de desempeño al personal docente, en el año 2013. Como resultados generales se obtuvieron los siguientes:

RESULTADOS GENERALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE 2013 - DOCENTE TIEMPO COMPLETO		
1. DATOS INFORMATIVOS:		
PERIODO ACADÉMICO:	2013-02	
Nº DE DOCENTES EVALUADOS TC/ Nº DE DOCENTES TC	57/58	98%
2. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DOCENTE 2013 - TC		
RESULTADO CUANTITATIVO	RESULTADO CUALITATIVO	RESULTADO EN PORCENTAJE SOBRE 100%
155,61	MUY BUENO	88,37

Figura 8.- Resultados generales de la evaluación del desempeño docente 2013 – docente tiempo completo

Elaborado por: Comisión de evaluación de desempeño docente de la PUCE SD

Fuente: Resultados generales de la evaluación del desempeño docente 2013 - docente tiempo completo.

Disponible en URL: <http://goo.gl/UKVldR>

Cabe destacar que la PUCE SD, ha ejecutado en el año 2013, una evaluación dirigida a los docentes de la institución, pero no ha procedido a evaluar al personal administrativo; por lo que no cuenta con datos que reflejen, de forma cuantitativa y cualitativa, el desempeño de dicho segmento del personal.

- Manual de normas de la identidad visual de la empresa

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo (PUCE SD), cuenta con un manual de imagen corporativa en el cual se especifican los parámetros a considerar para la presentación de la Sede ante la sociedad.

El manual está compuesto por los siguientes aspectos:

Concepto generador, infografía general, estructura gráfica, signos de identidad, tipografía corporativa y papelería corporativa.

- Plan estratégico de la empresa

El actual plan estratégico (PEDI) de la PUCE SD, fue presentado en el año 2011 y rige hasta finales del año 2014.

El PEDI está compuesto por siete objetivos, con sus respectivas estrategias y políticas (Ver capítulo IV).

6.2 Visión, misión y objetivos del plan

6.2.1 La visión del plan.

Un plan de comunicación interna para la gestión administrativa y docente de la Universidad Católica, que fomente una cultura de comunicación interna y consolide la identidad institucional.

6.2.2 La misión del plan.

La misión del plan interno de comunicación es la organización de los canales y mensajes, para la emisión y recepción oportuna de información, que consolide la identidad institucional en la PUCE SD.

6.2.3 Objetivos del plan.

6.2.3.1 General:

- Establecer un modelo de comunicación interna que facilite la emisión/ transmisión de información y que consolide la identidad institucional, para la oportuna gestión de actividades que realiza el personal administrativo y docente de la PUCE SD.

6.2.3.2 Específicos:

- Implementar canales formales de comunicación interna, que permitan el cumplimiento de la gestión oportuna, para el beneficio de los usuarios de los servicios que oferta la institución.

- Fomentar el uso de los medios de comunicación internos existentes, involucrando al personal, a través de propuestas, para la mejora continua de los mismos.

- Promover una cultura organizacional que fomente la identidad institucional y un clima laboral armonioso, adoptando los valores establecidos y todo tipo de información acerca de la institución.

- Identificar los mensajes a comunicar en función: al plan estratégico de la PUCE SD, sus públicos, el impacto que se desea alcanzar, posibles medios a emplear, diferentes lenguajes a utilizar, las posibles interferencias y los efectos que se desean generar.

- Informar de forma clara, precisa y oportuna para disminuir la práctica del *rumor* dentro de la institución a través de canales informales y el uso adecuado de herramientas tecnológicas.

- Motivar al personal a producir información académica que beneficie a la comunidad.

6.3 Definición de estrategias

Tabla 6.- Matriz de estrategias

Objetivo de la empresa	Estrategia de comunicación	Acciones
1. Fortalecer la vivencia de los valores del evangelio.	- Promoción de una cultura organizacional que fomente la identidad institucional y un clima laboral armonioso.	Jornadas semestrales para la difusión de información acerca de la institución y de recreación formativa.
2. Capacitar a la comunidad universitaria en competencias específicas.	- Identificación de mensajes a comunicar en función: al plan estratégico de la PUCE SD.	Reuniones de trabajo colaborativo con los coordinadores y directores de cada área de trabajo, al menos cuatro veces al año.
3. Establecer normativas y procedimientos que regulen y garanticen la efectividad en la gestión administrativa y académica.	- Información clara, precisa y oportuna para disminuir la práctica del <i>rumor</i> dentro de la institución.	Elaboración de una normativa interna que regule los procesos de comunicación interna.
4. Actualizar tecnológicamente las herramientas de gestión académica y administrativa.	- Promoción de los medios de comunicación internos existentes, involucrando al personal.	Exposición y realización de un taller acerca del uso, alcance y ventajas de los medios de comunicación interna, ya implementados, una vez cada semestre.
5. Implementar una infraestructura especializada para el mejoramiento de la gestión, docencia e investigación en la Sede.	- Motivación al personal a producir información académica que beneficie a la comunidad.	Propuesta de ascenso en el escalafón docente. Propuesta de financiamiento de los proyectos académicos y científicos. Propuesta de formación continua para capacitación y profesionalización.

6. Desarrollar actividades que fortalezcan la vinculación con la colectividad.	- Implementación de canales formales de comunicación interna, que permitan el cumplimiento de la gestión oportuna, para el beneficio de los usuarios de los servicios que oferta la institución.	Propuesta de canales de comunicación de fácil acceso y uso.
7. Establecer acciones que fomenten la actividad académica y científica de la Sede, de acuerdo a estándares internacionales.	- Motivación al personal a producir información académica que beneficie a la comunidad.	Propuesta de realización de talleres, cursos de especialización, publicación de libros, textos, artículos y entre otros. Propuesta para la premiación a los mejores trabajos de investigación de profesores.

Elaborado por: Cristina Ulloa
Fuente: PEDI PUCE SD

6.4 Definición del alcance del plan

Uno de los pasos primordiales para la elaboración del plan consiste en definir el alcance de éste. Debemos responder claramente qué abarca el plan, hasta dónde llega su ejecución y las expectativas del mismo. A continuación el desarrollo del alcance:

El plan de comunicación interna de la PUCE SD, contempla la divulgación del plan estratégico general de la institución. Cabe resaltar que en el año 2014 concluyó el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) que se presentó en el 2011. Para el 2015 se pretende presentar a los trabajadores el nuevo PEDI 2015 - 2019. De igual manera se pretende divulgar los objetivos y la filosofía de la institución.

La difusión del PEDI, los objetivos y la filosofía de la institución se hará a través de la segmentación de las audiencias, es decir, se expondrá a los docentes y al personal administrativo.

Los públicos prioritarios de impactar son los docentes a tiempo completo, esto debido al proceso de evaluación y acreditación por el que atraviesa la institución, concretamente las Escuelas (área académica) de la universidad.

Los mensajes que se deberán divulgar tienen que ver con los contenidos del PEDI 2015 – 2019 y los planes operativos de las sub-áreas académicas y administrativas de la universidad.

El Gobierno de la PUCE SD espera impactar a las audiencias internas (docente y administrativas) con el fin de influir en su gestión y comportamiento para el mejoramiento de la calidad de los servicios que presta la institución.

De igual manera, el Gobierno de la PUCE SD se compromete a apoyar los procesos de comunicación a planificar, con el fin de mejorar la emisión y recepción de los mensajes, además de los canales, que servirán para persuadir a los trabajadores a cumplir los objetivos institucionales.

Los medios/herramientas que sugiere el Gobierno de la PUCE SD son las reuniones de trabajo, la red interna de comunicación (intranet) además de las jornadas académicas y administrativas.

6.5 Revisión de los objetivos estratégicos y visión del plan

A continuación se expone la revisión de los objetivos estratégicos de la PUCE SD 2011 – 2014 con la visión del presente plan. Cabe destacar que el PEDI 2015 – 2019 está en planificación por lo que este plan de comunicación interna será alineado con el PEDI 2011 – 2014; dicha alineación abarca lo que pretende este plan y lo que pretende la institución.

La herramienta que se utilizará es la Matriz de Verificación de Objetivos⁴ cuya función es comparar los objetivos de la organización con los del plan de comunicación interna, para conocer si estos apuntan al norte que se ha definido la institución. La matriz contempla: el direccionamiento estratégico, los objetivos de comunicación y la calificación de la alineación (0 si no está alineado, 5 si está completamente alineado con el objetivo estratégico)

Tabla 7.- Matriz de verificación de objetivos

Título del Plan interno de comunicación:		
Plan de comunicación interna para la gestión administrativa y docente de la PUCE SD		
Misión:		
La misión del plan interno de comunicación es la organización de los canales y mensajes, para la emisión y recepción oportuna de información, que consolide la identidad institucional en la PUCE SD.		
Visión:		
Un plan de comunicación interna para la gestión administrativa y docente de la Universidad Católica, que fomente una cultura de comunicación interna y consolide la identidad institucional.		
Valores institucionales:		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Sentido de pertenencia ○ Actitud dialogal ○ Sentido de servicio ○ Responsabilidad ○ Rigurosidad académica y administrativa ○ Honor 		
Objetivo	Objetivo de comunicación	Alineación
1. Fortalecer la vivencia de los valores del evangelio.	- Promover una cultura organizacional que fomente la identidad institucional y un clima laboral armonioso, adoptando los valores establecidos y todo tipo de información acerca de la institución.	5

⁴ Matriz de Verificación de Objetivos elaborada y presentada por Gálvez, B. y Hurtado A. en el capítulo 6 del libro Comunicación Empresarial de la autora Ocampo, M.

<p>2. Capacitar a la comunidad universitaria en competencias específicas.</p>	<p>- Identificar los mensajes a comunicar en función: al plan estratégico de la PUCE SD, sus públicos, el impacto que se desea alcanzar, posibles medios a emplear, diferentes lenguajes a utilizar, las posibles interferencias y los efectos que se desean generar.</p>	<p>5</p>
<p>3. Establecer normativas y procedimientos que regulen y garanticen la efectividad en la gestión administrativa y académica.</p>	<p>- Informar de forma clara, precisa y oportuna para disminuir la práctica del <i>rumor</i> dentro de la institución a través de canales informales y el uso adecuado de herramientas tecnológicas.</p>	<p>5</p>
<p>4. Actualizar tecnológicamente las herramientas de gestión académica y administrativa.</p>	<p>- Fomentar el uso de los medios de comunicación internos existentes, involucrando al personal, a través de propuestas, para la mejora continua de los mismos.</p>	<p>5</p>
<p>5. Implementar una infraestructura especializada para el mejoramiento de la gestión, docencia e investigación en la Sede.</p>	<p>- Motivar al personal a producir información académica que beneficie a la comunidad.</p>	<p>5</p>
<p>6. Desarrollar actividades que fortalezcan la vinculación con la colectividad.</p>	<p>- Implementar canales formales de comunicación interna, que permitan el cumplimiento de la gestión oportuna, para el beneficio de los usuarios de los servicios que oferta la institución.</p>	<p>5</p>
<p>7. Establecer acciones que fomenten la actividad académica y científica de la Sede, de acuerdo a estándares internacionales.</p>	<p>- Motivar al personal a producir información académica que beneficie a la comunidad.</p>	<p>5</p>

Elaborado por: Cristina Ulloa

Fuente: Capítulo 6 por Gálvez, B. y Hurtado A. Comunicación Empresarial, autora Ocampo, M.

6.6 Revisión de los componentes, fases y recursos del plan

A través de la presente revisión se hará una propuesta de las actividades a ejecutar, tácticas a realizar y las personas que deberán aliarse para el desarrollo del plan.

6.6.1 Recursos disponibles.

En la matriz que se expone a continuación se detallan los componentes del plan. Este segmento es la clave del desarrollo del plan de comunicación interna, en donde las estrategias están alineadas a los objetivos del plan; además se presentan los recursos, herramientas y tácticas a ejecutar.

Tabla 8.- Matriz de mando del plan (ver siguiente página)

MATRIZ DE MANDO DEL PLAN								
Objetivo	Audiencia a impactar	Estrategia del objetivo	Tácticas de la estrategia	Indicador de gestión	Medios a utilizar	Herramientas necesarias	Proveedor	Costo
1. Implementar canales formales de comunicación interna, que permitan el cumplimiento de la gestión oportuna, para el beneficio de los usuarios de los servicios que oferta la institución.	Personal administrativo y docente (tiempo completo)	Establecimiento de nuevos canales de comunicación interna.	Canales de comunicación de fácil acceso y uso.	Nº de canales de comunicación establecidos.	Reuniones de trabajo.	- Ordenadores - La red (internet) - Encuestas - Reporteros	Dirección de Tecnologías de la Comunicación y Dirección de Recursos Humanos.	- Impresiones de las encuestas: USD 6.00
2. Fomentar el uso de los medios de comunicación internos existentes, involucrando al personal, a través de propuestas, para la mejora continua de los mismos.	Personal administrativo y docente (tiempo completo)	Capacitación sobre el uso y alcance de los medios de comunicación interna, ya establecidos.	Exposición y realización de un taller acerca del uso, alcance y ventajas de los medios de comunicación interna, ya implementados.	Nº de personas asistentes. Nº de firmas de recepción. Nº de invitaciones enviadas.	-Presentación en power point. -Convocatoria a través de correo electrónico. - Invitación impresa.	- Sala de cómputo. - Ordenadores. - Proyector. - La red (internet) - Hojas impresas con el listado de convocados.	Dirección de Tecnologías de la Comunicación (Personal de la Coord. de Comunicación Virtual) y Dirección de Recursos Humanos.	-93 Invitaciones impresas para el personal administrativo: USD 372. - Hoja de recepción de firmas: 0.50 ctvs.

Objetivo	Audiencia a impactar	Estrategia del objetivo	Tácticas de la estrategia	Indicador de gestión	Medios a utilizar	Herramientas necesarias	Proveedor	Costo
3. Promover una cultura organizacional que fomente la identidad institucional y un clima laboral armonioso, adoptando los valores establecidos y todo tipo de información acerca de la institución.	Personal administrativo y docente (tiempo completo)	Jornadas de formación e información.	Jornadas semestrales para la difusión de información acerca de la institución y de recreación formativa.	Nº de personas asistentes. - Cronograma de actividades. - Nº de firmas de recepción. Nº de invitaciones enviadas.	- Convocatoria a través de correo electrónico. - Invitación impresa.	- La red. - Impresora y copiadora. - Almuerzos. - Coffe break. - Capacitador. - Hojas impresas con el listado de convocados. - Salón de eventos. - Ordenadores. - Proyector.	Dirección de Tecnologías de la Comunicación (Personal de la Coord. de Comunicación Virtual) y Dirección de Recursos Humanos.	- 93 Invitaciones impresas para el personal administrativo: USD 372. - Hoja de recepción de firmas: 0.50 ctvs. - Capacitador especialista en recreación formativa: USD 500. - Lunch y coffe break: USD 954.00 - Salón de eventos: USD 500.

Objetivo	Audiencia a impactar	Estrategia del objetivo	Tácticas de la estrategia	Indicador de gestión	Medios a utilizar	Herramientas necesarias	Proveedor	Costo
4. Identificar los mensajes a comunicar en función: al plan estratégico de la PUCE SD, sus públicos, el impacto que se desea alcanzar, posibles medios a emplear, diferentes lenguajes a utilizar, las posibles interferencias y los efectos que se desean generar.	Personal administrativo y docente (tiempo completo)	Reuniones de trabajo colaborativo.	Reuniones de trabajo colaborativo con los coordinadores y directores de cada área de trabajo.	Nº de personas asistentes. - Cronograma de trabajo. - Acuerdo firmado. - Planes operativos.	- Convocatoria a través de correo electrónico.	- Ordenadores - La red (internet) - Proyector.	Coord. de Comunicación Virtual y Dirección de Recursos Humanos. - Directores de área, de Escuelas y Coordinadores.	- Hojas impresas con los acuerdos y conclusiones
5. Informar de forma clara, precisa y oportuna para disminuir la práctica del rumor dentro de la institución a través de canales informales y el uso adecuado de herramientas tecnológicas.	Personal administrativo y docente (tiempo completo)	Planificación del proceso a seguir para la emisión de mensajes.	Elaboración de una normativa interna que regule los procesos de comunicación interna.	- Normativa de comunicación interna	- La red interna	- Ordenador - Reglamento interno de la PUCE SD	Coord. de Comunicación Virtual y Dirección de Recursos Humanos.	Ninguno

Objetivo	Audiencia a impactar	Estrategia del objetivo	Tácticas de la estrategia	Indicador de gestión	Medios a utilizar	Herramientas necesarias	Proveedor	Costo
6. Motivar al personal a producir información académica que beneficie a la comunidad.	Personal administrativo y docente (tiempo completo)	Valorar la producción académica y científica.	Nº de artículos publicados Nº de beneficiados Nº de proyectos financiados Nº de docentes ascendidos	- Reuniones de trabajo con el Gobierno de la PUCE SD - Red interna		- Ordenador - Proyector	Coord. de Comunicación Virtual y Dirección de Recursos Humanos Dirección Financiera	Se estima que el incentivo sea de USD 200, pero esta cantidad deberá ser aprobada por el Gobierno de la PUCE SD. El monto que se asigna a los proyectos de investigación es de USD 900

Elaborado por: Cristina Ulloa

Fuente: Capítulo 6 por Gálvez, B. y Hurtado A. Comunicación Empresarial, autora Ocampo, M.

6.7 Elaboración de listados de verificación

Los listados de verificación permiten exponer cómo va la ejecución de las tácticas planteadas, esto con el fin de revisar si lo que se está haciendo corresponde a lo planteado, qué aspectos se deberán corregir y cuáles de deben mantener. Los listados corresponden al control.

Para mantener el control cada táctica deberá llevar una plantilla con el fin de monitorear la evolución del plan. A continuación se exhibe una plantilla modelo elaborada por Gálvez, B. y Hurtado A., para la ejecución de lo expuesto:

Tabla 9.- Listado de chequeo

Táctica	Herramientas	Medios	Proveedor	Mensaje	Tono y lenguaje	Insumos requeridos

Elaborado por: Gálvez, B. y Hurtado A.

Fuente: Capítulo 6 por Gálvez, B. y Hurtado A. Comunicación Empresarial, autora Ocampo, M.

Este plan pretende ser implementado en el año 2015, por lo que la matriz que se expuso con anterioridad se utilizará en la ejecución del plan.

6.8 Personas involucradas en el plan

En este segmento definiremos quién participará en la ejecución del plan y cómo. Para formular esta propuesta se contó con la colaboración del Gobierno de la PUCE SD, con el fin de respaldar el esquema que se plantean a continuación:

- Desde Prorectorado se expuso que a través del Coordinador de Comunicación Virtual y la Dirección de Recursos Humanos se ejecute el plan de comunicación. Ambas unidades serán las voceras asignadas.
- Desde la Coordinación de Comunicación Virtual se gestarán las actividades a emprender de acuerdo al plan. Ellos serán los responsables de la logística del plan.
- El Gobierno de la PUCE SD, conformado por el Consejo Directivo, serán considerados como los líderes de opinión, quienes allanarán la ejecución de éste con el público objetivo.

A las personas involucradas en el plan deberán ser capacitadas, de este modo se contempla una fase de inducción y otra de entrenamiento.

6.9 Elaboración de rutas de ejecución del plan

En esta etapa contemplaremos la actuación con respecto a la planificación presentada. A continuación se expone el cronograma de trabajo a realizar según la matriz de mando y las listas de chequeo ya establecidas.

Tabla 10.- Cronograma de trabajo

Responsables de las tácticas	
Fecha de inicio	
Fecha de terminación	
Actividades críticas	
Responsables de actividades	
Herramientas e insumos	

Elaborado por: Cristina Ulloa

Fuente: Capítulo 6 por Gálvez, B. y Hurtado A. Comunicación Empresarial, autora Ocampo, M.

6.10 Previsión de imprevistos

En caso de que alguna actividad no pueda cumplirse a cabalidad se deberá formular condicionantes que se exponen a través de cuatro escenarios:

- El escenario de normalidad: se refiere a aquel que cumple con las expectativas del plan.
- El escenario del realismo: se refiere a la acción real.
- El escenario pesimista: la peor acción que se pueda tener.
- El escenario optimista: a la mejor acción posible.

La siguiente matriz contempla los cuatro escenarios y deberá ser utilizada para determinar los factores clave que puedan empeorar o mejorar la ejecución del plan. De igual manera, dicha matriz también contempla los conocidos “planes b” que alteran la programación ya establecida.

Tabla 11.- Matriz por escenarios

Factores clave	Tiempos estimados	Escenario pesimista	Escenario normal	Escenario optimista	Escenario real	Tiempo real

Elaborado por: Gálvez, B. y Hurtado A.

Fuente: Capítulo 6 por Gálvez, B. y Hurtado A. Comunicación Empresarial, autora Ocampo, M.

6.11 Planificación e implementación

6.11.1 Descripción de los públicos internos.

Debemos destacar los públicos internos que integran a la institución con el fin de focalizar las acciones de comunicación y las implicaciones de las estrategias.

A continuación se expone la descripción de los públicos:

Tabla 12.- Públicos internos de la PUCE SD

Públicos internos	Descripción
Personal administrativo	Talento humano que conforma el área administrativa de la PUCE SD y que llevan adelante los procesos de gestión interna y de servicios para el beneficio de los clientes potenciales.
Personal de servicios	Talento humano que forma parte del área administrativa y que tiene la función de mantener la infraestructura de la institución de forma confortable para los públicos internos y los clientes potenciales.
Personal docente (tiempo completo)	Talento humano que forma parte del área académica y que llevan adelante el proceso de formación de los clientes potenciales.

Elaborado por: Cristina Ulloa

Fuente: Capítulo 6 por Gálvez, B. y Hurtado A. Comunicación Empresarial, autora Ocampo, M.

6.11.2 Criterios para seleccionar los medios.

Esta etapa considera la producción de vías para que la información llegue a la audiencia deseada. Antes de realizar la selección de medios se deberá tener en cuenta el tipo de

mensaje, las características de la audiencia, del emisor y los costos y características de los medios, de acuerdo con su clasificación.

La PUCE SD es una entidad multicultural que a través de sus objetivos busca crear su propia cultura, su propia forma de actuar, su propia identidad.

Ya se establecieron los objetivos del plan de comunicación interna, así como también las tácticas del mismo. La logística para la producción de medios consiste en determinar las acciones concretas a realizar.

El comunicador, deberá encaminar dichas acciones al fomento de la propia identidad de la institución.

Las siglas del personal corresponden a: **PA:** Personal administrativo, **PS:** Personal de servicios y **PD:** Personal Docente

Tabla 13.- Matriz para la selección de medios

HERRAMIENTAS	DIMENSIONES BÁSICAS	POR SUS CARACTERÍSTICAS	MEDIOS	PERSONAL		
				PA	PS	PD
Herramientas de información	Participación	Visuales	Revista o periódico interno			
		Visuales	Carteleras			
		Visuales	Carta al personal			
		Visual y audiovisual	Intranet			
		Audiovisual	Video			
	Rapidez	Visual y audiovisual	Intranet			
	Permanencia	Visuales	Revista o periódico interno			
		Visuales	Informes de gestión			

Herramientas de comunicación	Participación	Interpersonales	Entrevistas			
		Interpersonales	Grupos de trabajo			
		Interpersonales	Reuniones			
		Visuales	Buzón de sugerencias			
		Interpersonales	Celebraciones			
		Audiovisuales	Tecnologías de la comunicación			

Elaborado por: Cristina Ulloa

Fuente: Capítulo 6 por Gálvez, B. y Hurtado A. Comunicación Empresarial, autora Ocampo, M.

6.11.3 Diseño y preparación del mensaje de acuerdo a las audiencias.

En este segmento será necesario determinar la estructura de los mensajes y a quiénes serán dirigidos. A través de la siguiente matriz se expondrá los aspectos a considerar para la planificación del diseño del mensaje de acuerdo a las audiencias.

Tabla 14.- Ficha de diseño del mensaje de acuerdo a las audiencias

DISEÑO DEL MENSAJE	
Información	Mensaje a transmitir (ver cuadro 10)
Fuente/emisor	De dónde proviene la información
Alcance	A quiénes llegará dicha información
Grado de confidencialidad	Es una información confidencial
Audiencia	Cuál es el público objetivo al que va dirigido el mensaje
Tono	Importancia del mensaje
Frecuencia de emisión	Cuántas veces deberá ser transmitido
Medio	A través de qué canal será difundido
Retroalimentación	Existe una forma de retroalimentar el mensaje enviado a través de una respuesta
Efectos	Qué efectos se quiere alcanzar en la audiencia a impactar

Elaborado por: Cristina Ulloa

Fuente: Capítulo 6 por Gálvez, B. y Hurtado A. Comunicación Empresarial, autora Ocampo, M.

6.11.4 Lenguaje en función de las audiencias.

Es necesario encontrar cuál es el lenguaje ideal para cautivar a cada audiencia. Se deberá adecuar el mensaje a través del lenguaje para garantizar la recepción del mismo. La matriz que se expone a continuación servirá para concretar la información de acuerdo a los públicos internos que coexisten en la PUCE SD.

Tabla 15.- Matriz de uso del lenguaje de acuerdo a las audiencias

ÁREAS	AUDIENCIAS		NECESIDADES				ASPECTOS					
			Gráficas / visuales	Orales / auditivas	Figurativas o de abstracción	Detalles / olfativas	Idioma	Dialecto	Términos de uso	Expresiones	Tipo de lenguaje	
											Formal	Informal
Administrativa	Personal administrativo	Secretarías, repcionistas y técnicos/as auxiliares										
		Personal de servicios										
		Directores / Coordinadores										
Académica	Personal docente	Directores										
		Profesores / Auxiliares de área										

Elaborado por: Cristina Ulloa

Fuente: Capítulo 6 por Gálvez, B. y Hurtado A. Comunicación Empresarial, autora Ocampo, M.

CONCLUSIONES

- Un plan de comunicación contribuye a las empresas a organizar los mensajes y establecer los canales por los que deberá circular información relevante de la institución.
- La comunicación que no se planifica determinará la gestión del personal de cualquier organización, como consecuencia los servicios que brinden no tendrán el éxito deseado.
- La motivación es clave para el desarrollo de la gestión en cualquier organización. La constitución de programas de integración permite la mejora de la cultura organizacional, y contribuye al fomento de la identidad institucional.
- Los procesos de emisión de información deben ser evaluados con el fin de verificar si los públicos han sido impactados.
- Las estructuras internas de comunicación deben ser identificadas claramente por los públicos objetivos y no deberán basarse solo en la identificación de los medios de comunicación.
- La comunicación virtual no es lo mismo que la Unidad de Comunicación, se debe diferenciar los procesos que implica la macro unidad de comunicación de un segmento catalogado como comunicación virtual.
- Los protagonistas de la emisión de información deben ser capacitados con el fin de alcanzar el impacto deseado en los públicos, con respecto a la estructuración de los mensajes y la elección de canales de comunicación.
- La comunicación es considerada como un intangible de gran valor, por lo que no debe ser subestimada.
- Todo proceso de comunicación en la empresa deberá ser evaluado cuantitativa y cualitativamente.

- Partiendo de la hipótesis que se planteó en este proyecto podemos concluir que la propuesta de un plan de comunicación interno para las instituciones educativas contribuyen a mejorar los procesos de gestión interna. Las estrategias de comunicación facilitan la actuación frente a diferentes situaciones al proporcionar soluciones constructivas.
- Un plan de comunicación también fomenta la identidad institucional porque a través de la organización de los mensajes y la evaluación de la recepción de los mismos el personal tendrá el conocimiento necesario del entorno, objetivos y políticas institucionales para una correcta gestión.

RECOMENDACIONES

- Los estudios en comunicación interna deberán ser enfocados de forma específica en los públicos y sus necesidades.
- La estrategia de comunicación debe estar alineada en función al plan estratégico, pero éste también deberá contemplar a la comunicación interna.
- La comunicación debe ser medida, para ello deben estudiarse herramientas de medición de la comunicación, efectivas, para mejorar los procesos internos.
- Las instituciones de educación superior deben contemplar como públicos internos a los estudiantes.
- La comunicación externa es tan importante como la comunicación interna. No se debe descuidar a esta última porque caso contrario cualquier plan externo no funcionará.
- Las autoridades de cualquier organización deben comprometerse en los procesos de gestión de la comunicación.
- La tecnología juega un papel fundamental en los procesos de comunicación, deberá entonces existir la formación correspondiente para su uso.
- Las capacitaciones internas fomentan la identidad institucional y el sentido de pertenencia, además de contribuir a la formación del personal para una práctica coherente de acuerdo a sus habilidades y gestión en la empresa.
- Los tiempos establecidos para la socialización de reglamentos, políticas, entre otros, deben ser continuos. Se propone que sean quincenales, debido a que el personal deberá empaparse de la realidad del contexto en el que desarrolla con el fin de brindar un buen servicio. Además esta práctica mejorará su gestión porque las autoridades conocerán sus ideas y aportes, con respecto a diversas situaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Collado, C. (2012). La comunicación en las organizaciones. México: Trillas.
- ✓ Costa, J. (2010). El DirCom hoy: Dirección y Gestión de Comunicación en la nueva economía. Barcelona: Costa punto com.
- ✓ Dirección y gestión de empresas (2007). Comunicación interna. España: Autor.
- ✓ Espiñeira, P. (2010) *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Licenciado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Universidad de Da Coruña. Coruña: España.
- ✓ Marin, L. (1997). La comunicación en la empresa y en las organizaciones. México: Bosch.
- ✓ Moncayo, D. (2008) *Plan de comunicación interna para PARMALAT LTDA*. Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Comunicadora Social Énfasis Organizacional. Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Comunicación y Lenguaje. Colombia: Bogotá.
- ✓ Ocampo, C. (2011). Comunicación Empresarial. Colombia: ECOE Ediciones.
- ✓ Ritter, M (2008), *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. Argentina: La Crujía.
- ✓ Robbins, S. (1987) *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- ✓ Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- ✓ Smircich, L. (1983) "Concepts of culture and organizational analysis" en *Revista Administrative Science Quarterly*. Nº 28, pp. 3339-3358.

- ✓ Velasco, M. & Nosnik, A. (1988). Comunicación organizacional práctica. México: Trillas.

LINCOGRAFÍA

- ✓ Herranz et al (2009): La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos. Revista Latina de Comunicación Social, 64, páginas 262 a 274. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna. Disponible en URL: http://www.revistalatinacs.org/09/art/23_822_30_Valladolid/Herranz_et_al.html
- ✓ Hospital Donostia (2004). Plan de comunicación y mapa de relaciones. Disponible en URL: <http://goo.gl/FTbpGO>
- ✓ Máster DIRCOM on-line. Disponible en URL: http://www.joancosta.com/docs/3_masterdircom.pdf [consulta 15 mayo de 2014]
- ✓ Meza A. y Carballeda P., (2009). El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas. Disponible en URL: http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html
- ✓ Plataforma del voluntariado de España. Elaboración de un plan de comunicación. Obra social - Fundación "La Caixa". Disponible en URL: http://www.solucionesong.org/img/foros/4c8ddf9bb43a2/Elaboracion_plan_de_comunicacion_PPVE.pdf
- ✓ Salazar J., Guerrero J., Machado, Y. & Cañedo R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Disponible en URL: http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol20_4_09/aci041009.pdf

ANEXOS

Anexo 1.- Modelo de encuesta dirigida al personal docente y administrativo de la PUCE SD

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA PUCE SD

En mi calidad de estudiante de la Maestría en Gestión Empresarial, de la Escuela de Relaciones Públicas de la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), y autorizada por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo, estoy realizando un estudio sobre la comunicación en la empresa para diseñar una propuesta de plan de comunicación interna para la misma. Por lo anterior, agradezco su colaboración al responder con precisión las preguntas de la presente encuesta.

ÁREA:		
CARGO:		
TIEMPO DE VINCULACIÓN:	0 a 5 años	
	6 a 10 años	
	Más de 10 años	
GÉNERO:	Masculino	
	Femenino	
EDAD:	Entre 20 y 25 años	
	Entre 26 y 30 años	
	Entre 31 y 35 años	
	Entre 36 y 40 años	
	Más de 40 años	

**Por
favo
r
mar
que
con
una**

X (equis) la opción que más se acerque a su pensamiento o preferencia:

1. Cuando recibe un mensaje de comunicación interna ¿Identifica claramente quién se lo envía?

a. Siempre	
b. Casi siempre	
c. Algunas veces	
d. Casi nunca	
e. Nunca	

2. ¿Recibe información sobre eventos y actividades que desarrolla la PUCE SD?

a. Siempre	
b. Casi siempre	
c. Algunas veces	
d. Casi nunca	
e. Nunca	

3. ¿A través de quién recibe la información relacionada con su trabajo?

a. Gobierno de la PUCE SD	
b. Jefe inmediato	
c. Compañeros de área	
d. Compañeros de otras áreas	
e. Medios (e-mails - carteleras)	
f. Ninguno de los anteriores	

4. ¿La PUCE SD posee una estructura de comunicación interna propia que Usted identifica?

a. Siempre	
b. Casi siempre	
c. Algunas veces	
d. Casi nunca	
e. Nunca	

5. ¿Son claros los mensajes que recibe?

a. Siempre	
b. Casi siempre	
c. Algunas veces	
d. Casi nunca	
e. Nunca	

6. ¿Son oportunos (en el momento indicado) los mensajes que recibe?

a. Siempre	
b. Casi siempre	
c. Algunas veces	
d. Casi nunca	
e. Nunca	

7. ¿Conoce los medios de comunicación interna que posee la PUCE SD?

a. Sí	
b. No	

8. ¿Qué medio de comunicación considera que es el más eficaz para recibir información?

Pantalla de televisión	
Página web	
Correo electrónico	
Redes sociales (Facebook – twitter)	
Carteleras	
Reuniones	

9. ¿Qué valoración le daría a la página web de la universidad? Valoración correspondiente: (**MB**: Muy buena **B**: Buena **R**: Regular **M**: Mala **MM**: Muy malo)

Diseño estético	MB	
	B	
	R	
	M	
	MM	
Contenidos	MB	
	B	

	R	
	M	
	MM	
Servicios	MB	
	B	
	R	
	M	
	MM	
Funcionalidad / Navegación	MB	
	B	
	R	
	M	
	MM	

10. ¿Cuál es el medio de comunicación que usted prefiere para enviar información a sus compañeros de trabajo?

a. Voz a voz	
b. Correo electrónico	
c. Teléfono	

11. ¿Usted puede acceder fácilmente a los canales de comunicación interna de la PUCE SD?

a. Siempre	
b. Casi siempre	
c. Algunas veces	
d. Casi nunca	
e. Nunca	

12. ¿Considera los canales regulares para solucionar sus inquietudes?

a. Siempre	
b. Casi siempre	
c. Algunas veces	
d. Casi nunca	
e. Nunca	

13. ¿Es fácil contactarse con sus compañeros de área?

a. Siempre	
b. Casi siempre	
c. Algunas veces	
d. Casi nunca	
e. Nunca	

14. De la siguiente lista de valores de la PUCE SD, señale únicamente Usted con cuáles se siente identificado:

a. Sentido de pertenencia	
b. Actitud dialogal	
c. Sentido de servicio	
d. Responsabilidad	
e. Rigurosidad académica y administrativa	
f. Honor	

15. ¿La PUCE SD da a conocer los valores de la organización?

a. Siempre	
b. Casi siempre	
c. Algunas veces	
d. Casi nunca	
e. Nunca	

16. ¿Conoce el Reglamento interno de la PUCE SD?

a. Sí	
b. No	

17. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la familia PUCE SD?

a. Sí	
b. No	

18. ¿Considera que existe estabilidad laboral?

a. Sí	
b. No	

19. ¿Tiene acceso a información sobre las actividades relacionadas con su trabajo?

a. Siempre	
b. Casi siempre	
c. Algunas veces	
d. Casi nunca	
e. Nunca	

20. ¿Qué clase de información recibe por parte de su jefe inmediato?

a. De trabajo	
b. De relaciones humanas	
c. Personal	
e. Todas las anteriores	

21. ¿La PUCE SD cuenta con estrategias de divulgación para que usted participe en actividades de integración, en horarios extra a los horarios laborales?

a. Siempre	
b. Casi siempre	
c. Algunas veces	
d. Casi nunca	
e. Nunca	

22. ¿Qué clase de actividades le gustaría que realizara la PUCE SD para la integración de todo el personal?

a. Reuniones	
b. Almuerzos	
c. Cenas	
d. Celebración de fechas especiales (cumpleaños, día de la mujer, día del trabajador/a, día del padre/madre)	

e. Días campestres	
f. Actividades deportivas	

23. ¿Considera que tiene un jefe con quien puede establecer cualquier tipo de diálogo?

a. Siempre	
b. Casi siempre	
c. Algunas veces	
d. Casi nunca	
e. Nunca	

24. ¿Considera que el Gobierno de la PUCE SD es receptivo a sus opiniones y sugerencias?

a. Siempre	
b. Casi siempre	
c. Algunas veces	
d. Casi nunca	
e. Nunca	

25. ¿Puede expresar su opinión en la institución en la que labora?

a. Siempre	
b. Casi siempre	
c. Algunas veces	
d. Casi nunca	
e. Nunca	

26. ¿Es considerada su opinión en la toma de decisiones importantes?

a. Siempre	
b. Casi siempre	
c. Algunas veces	
d. Casi nunca	
e. Nunca	

Anexo 2.- Modelo de comunicado PUCE SD

Comunicado 0613: Sobre atención en Tesorería COMUNICADOS x

Comunicado PUCE SD <comunicado@pucesd.edu.ec> 8 de sept. ☆
para Abraham, Abraham, Adriana, Adriana, Alex, Ana, Ana, Ana, Ana, Ana, Andrea, Andrea, Andrea, Andrea, Andre: ▾

Clasificar este mensaje como: Personal ▾ [No volver a mostrar esto x](#)

Comunicado 0613



Lunes, 08 de septiembre de 2014

Estimados/as Compañeros(as),

Reciban un afectuoso saludo. A través del presente comunicamos que el día de mañana, martes 09 de septiembre, **no habrá atención en Tesorería** por motivo de gestiones internas de la Unidad.

De antemano agradecemos su atención.

Atentamente,

DIRECCIÓN FINANCIERA

Anexo 3.- Modelo de banco de preguntas planteado para la entrevista

Diagnóstico de la comunicación en el clima organizacional de la PUCE SD

Cargo: Directora de Recursos Humanos

Factores de la comunicación	Preguntas y respuestas
Emisor	1. ¿La PUCE SD recurre con frecuencia al uso de la comunicación interna para informar de manera completa y evitar incertidumbre o lo hace esporádicamente?
	2. ¿La PUCE SD recurre al uso de la comunicación interna de manera oportuna o de manera retrasada?
Mensaje	3. ¿Los mensajes de la comunicación interna de la PUCE SD son claros y completos?
Canal o medio	4. ¿Los canales de comunicación interna empleados por la PUCE SD son los adecuados para el tipo de mensaje?
	5. ¿Los canales de comunicación interna empleados por la PUCE SD son habitualmente los mismos o sin previa divulgación son empleados otros canales?
Receptor	6. ¿Cuándo recibe un mensaje de comunicación interna de la organización lo percibe como un mensaje que contribuye al mejoramiento en la eficiencia o como un trámite más que cumplir?
Retroalimentación	7. ¿Debe responder los mensajes de la comunicación interna mediante un procedimiento establecido o simplemente sigue la instrucción o responde verbalmente?

Firma:

Diagnóstico de la comunicación en el ambiente laboral de la PUCE SD

Cargo: Coordinador de Comunicación Virtual

Factores de la comunicación	Preguntas y respuestas
Emisor	<p>1. ¿La PUCE SD actualiza y mejora constantemente su esquema de comunicación interna?</p> <p>2. ¿La PUCE SD busca y tiene en cuenta la percepción de sus colaboradores para el diseño de su esquema de comunicación interna?</p>
Mensaje	<p>3. ¿Los mensajes de la comunicación interna de la PUCE SD ayudan a mejorar las relaciones laborales?</p> <p>4. ¿Cuándo recibe una información de comunicación, para ser difundida de forma interna, lo percibe como un mensaje que contribuye a mayor claridad, oportunidad y eficiencia en su trabajo?</p>
Canal o medio	<p>5. ¿Los canales de comunicación interna de la PUCE SD son de fácil acceso para ser usados por los miembros de la organización?</p> <p>6. ¿Todos los miembros de la organización tienen acceso a todos los canales de comunicación interna o son de uso exclusivo de algunos funcionarios?</p>
Receptor	<p>8. ¿Cuándo recibe un mensaje de comunicación interna de la organización lo percibe como un mensaje que contribuye al mejoramiento en la eficiencia o como un trámite más que cumplir?</p>
Retroalimentación	<p>9. ¿Se esmera en responder con claridad los mensajes recibidos de la comunicación interna de la organización pues es consciente de que ello contribuye a un mejor ambiente de trabajo?</p>

Firma:

Anexo 4.- Lista de medios de comunicación interna de la PUCE SD

Correo electrónico:



Cartelera:



Redes sociales:

Facebook



Twitter



Reuniones:



El jueves 13 de marzo, en el Aula Magna, se realizó la Jornada Académica dirigida a docentes de tiempo completo y medio tiempo que laboran en nuestra sede universitaria. **CLOSE X**

Pantalla de televisión (sistema interno):



Anexo 5.- N° de docentes y del personal administrativo de la PUCE SD 2014 01



Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo

Via Chano y San Cristóbal
PBX: 3702 868
www.pucesd.edu.ec
Santo Domingo - Ecuador

Recursos Humanos

MEM-RRHH-2014- 609

FECHA: Septiembre 08 de 2014
PARA: Lic. Cristina Ulloa
DE: Recursos Humanos

ASUNTO: Entrega de información.

Por medio del presente, se entrega la información solicitada, número de docentes y administrativos que laboran en la Sede en el periodo académico 2014 – 01.

Docentes tiempo completo	66
Docentes medio tiempo	29
Docente tiempo parcial	90
Administrativos	93

Atentamente,


Ing. Hilda Elizalde
Dirección de RR. HH.

