



UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y EXTERNA PARA UNA INSTITUCION DE EDUCACION SUPERIOR

**Tesis de grado previo a la obtención del título de
Magister en Administración de Empresas Mención Planeación**

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Sistemas de Información y/o Nuevas tecnologías de la Información y Comunicación y sus aplicaciones

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autor:

Daniela Judith Bermúdez Santana

Director:

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval. Mg.

Ambato – Ecuador

Junio 2015

Diseño de un Plan de Comunicación Organizacional Interna y Externa para una Institución de Educación Superior

Informe de Trabajo de Titulación
presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del
Ecuador Sede Ambato

por

Daniela Judith Bermúdez Santana

En cumplimiento parcial de
los requisitos para el Grado de
Magister en Administración de
Empresas Mención Planeación



Departamento de Investigación y Postgrados
Junio 2015

Diseño de un Plan de Comunicación Organizacional Interna y Externa para una Institución de Educación Superior

Aprobado por:

Juan Ricardo Mayorga Zambrano, PhD
Presidente del Comité Calificador
Director DIP

Julio César Zurita Altamirano, Mg.
Miembro Calificador

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Mg.
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Dr. Hugo Rogelio Altamirano
Villarroel
Secretario General

Luis Eduardo Cevallos Terneus, Mg.
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Junio 2015

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

Tema: Diseño de un Plan de Comunicación Organizacional Interna y Externa para una Institución de Educación Superior

Tipo de trabajo: Tesis

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Daniela Judith Bermúdez Santana

Director: Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Mg.

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Sistemas de Información y/o Nuevas tecnologías de la Información y Comunicación y sus aplicaciones

Resumen Ejecutivo

Este trabajo de investigación tiene como objetivo fundamental Diseñar un Plan de Comunicación Organizacional Interna y Externa para una Institución de Educación Superior (IES), planteamiento que surge de la necesidad de afrontar los continuos procesos de cambio que atraviesan las instituciones de educación superior, al presentarse nuevos modelos educativos y mínima importancia a los procesos de comunicación en la organización.

La metodología utilizada es de carácter descriptivo, la cual ha permitido realizar un diagnóstico de la situación actual de las IES, en cuanto a los flujos de comunicación, a través de una encuesta y entrevista.

El resultado de la presente investigación permite optimizar los procesos de comunicación en las instituciones, a través de una gestión de comunicación eficaz que agilice los flujos de información internos y externos, convirtiéndose en una ventaja competitiva para el desarrollo y crecimiento de las IES.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Daniela Judith Bermúdez Santana, portador de la cédula de ciudadanía No. 1803578036, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Daniela Judith Bermúdez Santana

180357803-6

*A Dios por permitirme lograr un objetivo más en mi
vida, a mis padres por haberme forjado como la
persona que ahora soy, a mis hermanos por su apoyo
incondicional.*

Reconocimientos

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato y a sus autoridades por todo el apoyo brindado.

A mi director de tesis por la ayuda brindada en la culminación del presente trabajo de investigación.

A mis profesores quienes supieron transmitir sus conocimientos en las aulas de clase.

A mis amigos quienes fueron una fuente de motivación para lograr con éxito la finalización de esta tesis.

Resumen

Este trabajo de investigación tiene como objetivo fundamental Diseñar un Plan de Comunicación Organizacional Interna y Externa para una Institución de Educación Superior, planteamiento que surge de la necesidad de afrontar los continuos procesos de cambio que atraviesan las instituciones de educación superior, al presentarse nuevos modelos educativos y mínima importancia a los procesos de comunicación en la organización.

La metodología utilizada es de carácter descriptivo, la cual ha permitido realizar un diagnóstico de la situación actual de las IES en cuanto a los flujos de comunicación a través de una encuesta y entrevista. Además se utilizó fuentes bibliográficas que sustentan los fundamentos teóricos del proceso comunicacional.

El resultado de la presente investigación permite optimizar los procesos de comunicación en las instituciones de educación superior, a través de una gestión de comunicación eficaz que agilice los flujos de información internos y externos, facilita la integración del plan estratégico con el de comunicación; convirtiéndose en una ventaja competitiva para el desarrollo y crecimiento de las IES. El diseño de un plan de comunicación organizacional ayuda a mejorar el clima laboral, fortalece la identidad e imagen de las instituciones para competir dentro de un mercado global sujeto a continuos cambios donde la satisfacción de los públicos internos y externos es primordial.

Palabras clave: Comunicación organizacional, comunicación interna, comunicación externa, instituciones de educación superior.

Abstract

This this research work is primarily aiming to design an internal and external communication plan for organizations to apply in a higher education institution. This idea was born due to the fact that is necessary to face ongoing processes of change experience by higher education institutions. That are dealing with new educational models and the lack of attention on communication processes in the organization. The methodology applied is descriptive, which has enabled to perform a diagnosis on the real situation of HIE's regarding to communication channels by means of a survey and interview. Moreover, literature was used to support theoretical foundations of the communicative process; the findings of this research allow to optimize communication processes within higher education institutions by applying an efficient communication management that speeds up information flows internally and externally, enabling the integration between a strategic with the communication plan; turning into a competitive advantage for HIE's development and growth. The design of a communication plan for organizations help to improve work environment, strengthening its identity and institutional image to deal with global markets that depend on continuous changes in which external and internal satisfaction is essential.

Keywords: organizational communication, internal communication, external communication, higher education institutions

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica	iii
Declaración de Originalidad y Responsabilidad	iv
Reconocimientos	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras	xii
CAPÍTULOS	xii
1. Introducción	1
1.1. Presentación del trabajo	1
1.2. Descripción del documento.....	2
2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo	3
2.1. Información técnica básica	3
2.2. Descripción del problema.....	3
2.3. Preguntas básicas.....	4
2.4. Formulación de meta.....	4
2.5. Objetivos	5
2.6. Delimitación funcional.....	5
3. Marco Teórico	6
3.1. Definiciones y conceptos.....	6
3.1.1. Principales conceptos sobre comunicación.....	6
3.1.2. El proceso de comunicación.	7
3.1.2.1. Decursar histórico de la comunicación	7
3.1.3. La comunicación organizacional	9
3.1.4. Ámbitos de la comunicación organizacional.....	13
3.1.5. Comunicación interna	13
3.1.5.1. Públicos Internos, redes, canales y flujos	13
3.1.5.2. Públicos Internos.....	13
3.1.6. Comunicación externa.....	17
3.1.6.1. Públicos externos	17
3.1.7. Componentes del proceso de comunicación organizacional	20
3.1.8. Importancia de la comunicación para las organizaciones	22
3.1.9. Modelos de comunicación	24

3.1.9.1. Metodología de los sistemas heurísticos	24
3.1.9.2. Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional	25
3.1.9.3. Modelo M6D.....	26
3.1.9.4. DirCom	27
3.1.10. Plan de comunicación.....	28
3.2. Estado del Arte	30
4. Metodología.....	32
4.1. Diagnóstico.....	32
4.2. Método(s) aplicado(s).....	52
5. Resultados	53
5.1. Plan de Comunicación para la PUCESA.....	53
5.1.1. Etapa 1. Diagnóstico.....	54
5.1.1.1. Paso 1. Análisis del entorno.....	54
5.1.1.2. Paso 2. Objetivos.....	59
5.1.1.3. Paso 3. Público objetivo.....	60
5.1.1.4. Paso 4. Mensaje	61
5.1.2. Etapa 2. Diseño de estrategias.....	62
5.1.2.1. Paso 5. Estrategia	62
5.1.2.2. Paso 6. Acciones de comunicación.....	62
5.1.2.3. Paso 7. Cronograma de ejecución	69
5.1.2.4. Paso 8. Retroalimentación y control.....	69
5.2. Evaluación preliminar	70
5.3. Análisis de resultados	70
6. Conclusiones y Recomendaciones	73
6.1. Conclusiones.....	73
6.2. Recomendaciones	73
APÉNDICES	74
Apéndice A - Encuesta docentes	75
Apéndice B - Encuesta a administrativos y directivos	79
Apéndice C - Encuesta estudiantes	83
Apéndice D - Entrevista Directivos	85
Apéndice E - Entrevista directores de comunicación y marketing	86
Referencias	87

Lista de Tablas

1. Aspectos del plan de comunicación.....	30
2. Encuesta docentes.....	34
3. Encuesta administrativos y directivos.....	42
4. Encuesta estudiantes.....	47
5. Análisis del entorno.....	54
6. Contexto local.....	55
7. Contexto social.....	55
8. Contexto organizacional.....	55
9. Análisis FODA en relación a la comunicación.....	57
10. Misión comunicación institucional.....	59
11. Visión comunicación institucional.....	59
12. Objetivos.....	59
13. Público objetivo PUCESA.....	60
14. Segmentación de Públicos.....	61
15. Clasificación Públicos.....	61
16. Estrategias Plan de Comunicación.....	66
17. Lista de control.....	69
18. Indicadores.....	69
19. Expertos.....	70
20. Validación.....	70

Lista de Figuras

1. Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional.....	26
2. Modelo M6D	27
3. Mapa mental Dircom	28
4. Plan de comunicación	54

Capítulo 1

Introducción

Las Instituciones de Educación superior son organizaciones que desarrollan labores de docencia, investigación, vinculación con la sociedad, de ahí la importancia de la comunicación para difundir su oferta académica, dar a conocer sus investigaciones, la ejecución de eventos académicos dirigidos a la sociedad en general y a los integrantes de las mismas instituciones.

El diseño de un Plan de Comunicación organizacional (PCO) para las instituciones de educación superior (IES), parte de la necesidad de comunicar efectivamente a sus clientes internos y externos, debido a constantes cambios como la presencia de nuevos modelos educativos y rediseños curriculares, que obligan a comunicar los nuevos ejes educativos, siendo la comunicación el pilar fundamental para llevar con eficacia dichos cambios, de acuerdo a sus necesidades y así asegurar una educación de calidad.

En el desarrollo del presente trabajo se realiza un diagnóstico de la situación de las IES en lo referente a los flujos de comunicación, así como también se parte del análisis de varios modelos de comunicación organizacional que permiten determinar los elementos del plan de comunicación organizacional con el objetivo de optimizar los procesos comunicacionales.

1.1. Presentación del trabajo

El diseño de un plan de comunicación organizacional permitirá contar con mecanismos eficientes para una gestión eficaz de la comunicación interna y externa, afrontar los retos de comunicar los nuevos ejes educativos para liderar en mercados competitivos, asegurando una educación de calidad.

A través del establecimiento de los fundamentos teóricos del proceso de comunicación y el diagnóstico de los flujos de comunicación de las IES, mediante la encuesta y entrevista, se determina los elementos del plan de comunicación organizacional para optimizar los procesos comunicacionales, alcanzar los objetivos planteados y sobretodo interrelacionar la comunicación con los planes estratégicos.

El tema de investigación resulta interesante, desde la perspectiva de varios análisis como el presentado por la Ciespal (2006), donde el entorno dinámico es el eje principal que determina la importancia de contar con una comunicación eficaz, para afrontar los problemas que se

presenten en el entorno y así elevar los indicadores de satisfacción y productividad en la organización.

1.2. Descripción del documento

En el capítulo 1 se despliega la introducción del trabajo de investigación seguido del capítulo 2 donde se presenta la propuesta de trabajo, definiendo la descripción del problema, estableciendo las preguntas básicas y los objetivos a cumplirse durante la investigación. En el capítulo 3 se establecen los fundamentos teóricos en relación a la comunicación, así como el estado del arte que analiza estudios realizados en relación a la presente investigación. El capítulo 4 presenta la metodología del trabajo en el cual se detalla el diagnóstico, los métodos y técnicas aplicadas. En el capítulo 5 se muestran los resultados de la investigación a través de las evaluaciones preliminares y análisis de los mismos, finalmente el capítulo 6 presenta las conclusiones y recomendaciones. Además se adjuntan los apéndices de las encuestas y entrevistas realizadas.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

2.1. Información técnica básica

Tema: Desarrollo de un Plan de Comunicación Interno y Externo para una Institución de Educación Superior

Tipo de trabajo: Tesis

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Sistemas de Información y/o Nuevas tecnologías de la Información y Comunicación y sus aplicaciones

2.2. Descripción del problema

La comunicación organizacional, ha pasado desapercibida en varias instituciones de educación superior, o no se ha manejado de manera adecuada. En el Ecuador, en el ámbito de la educación superior, se evidencian cambios sustanciales al desarrollarse nuevos modelos educativos y organización del aprendizaje como respuesta a las necesidades de país, de asegurar la calidad en la educación superior. Es así que las IES atraviesan un proceso de evaluación y acreditación a partir de la promulgación de la Ley Orgánica de Educación Superior en el 2010, lo cual involucra cambios y rediseños curriculares en las que están inmiscuidos tanto los clientes internos como externos, por lo cual surge la necesidad de implementar un plan y un departamento de comunicación organizacional para integrar e intercambiar la información.

La comunicación en las organizaciones, ha pasado, de ser un simple proceso a ser un pilar fundamental, debido a los cambios que presenta el entorno competitivo en el cual se desenvuelven actualmente las organizaciones.

El factor humano es la parte esencial en toda organización ya que facilita la integración de los diferentes departamentos y por ende el cumplimiento efectivo de sus objetivos.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de los diferentes departamentos para optimizar los flujos de información que se dan entre los integrantes de una institución, así como entre la organización y su entorno con el fin de cumplir mejor y más rápidamente los objetivos organizacionales.

Es así, que varias IES no cuentan con un plan de comunicación organizacional, ni con un departamento de comunicación, se maneja de manera muy subjetiva, lo cual ha ocasionado no tener un canal de comunicación correcto, y por ende, existe distorsión de los mensajes, generación de conflictos ya que se desapegan de los intereses y objetivos organizacionales, así como de las necesidades del público al que se dirige.

Hoy en día las IES se encuentran inmersas en un proceso de evaluación, donde se evidencian grandes cambios que obligan a trabajar bajo nuevos modelos educativos, centrándose en el aprendizaje, en la mejora continua a través de criterios como investigación, gestión académica, vinculación con la colectividad; los mismos deben ser socializados y difundidos tanto a nivel interno como externo, a fin de coadyuvar con el fortalecimiento institucional.

Por lo que el PCO permitirá dinamizar el proceso de comunicación en las instituciones; mejorar el clima laboral, agilizar el flujo de información tanto a nivel interno como externo, aportando al desarrollo y crecimiento de las IES.

El modelo diseñado permitirá generar la posibilidad de adaptación a cualquier institución de educación superior, por lo que se considera, será de gran utilidad para mejorar los procesos de comunicación interna y externa.

2.3. Preguntas básicas

¿Por qué se origina?

Por los nuevos modelos educativos y rediseños curriculares que obligan a trabajar y a comunicar los nuevos ejes educativos.

¿Quién o qué lo origina?

La necesidad de comunicar efectivamente a sus clientes internos y externos.

El mercado competitivo y las necesidades actuales de mejorar y asegurar una educación de calidad.

¿Qué elementos o circunstancias lo originan?

El desconocimiento del proceso de comunicación organizacional y sus herramientas para difundir y diseminar la información y la práctica cotidiana del proceso de comunicación de las IES.

2.4. Formulación de meta

Diseñar un plan de comunicación organizacional que permitirá dinamizar los procesos de comunicación en las IES, para enfrentar a un mercado competitivo con educación de calidad.

2.5. Objetivos

Objetivo general.-

Diseñar un Plan de Comunicación Interna y Externa para optimizar los procesos comunicacionales en las Instituciones de Educación Superior.

Objetivos específicos.-

Establecer los fundamentos teóricos del proceso de comunicación organizacional en las Instituciones de Educación Superior.

Diagnosticar la situación actual de las Instituciones de Educación Superior en lo referente a los flujos de comunicación internos y externos.

Analizar los modelos de comunicación organizacional para desarrollar uno acorde a las necesidades de las instituciones de educación superior.

Determinar los elementos del plan de comunicación organizacional para las Instituciones de Educación Superior.

2.6. Delimitación funcional

1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

El plan de comunicación permitirá dinamizar los flujos de comunicación internos y externos, así como establecer un modelo de comunicación acorde a las necesidades y cambios continuos de las IES. Además de mejorar el clima organizacional interno, externo y comunicar con eficacia a su entorno.

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1. Definiciones y conceptos

3.1.1. Principales conceptos sobre comunicación.

La comunicación es tan antigua como la propia existencia del ser humano, el hombre desde que comenzó a convivir en sociedad necesitó de comunicarse para poder transmitir sus necesidades y la forma de satisfacerlas.

El término “comunicación” tiene origen en la palabra del latín “communis”, “común”. A continuación se describen en orden cronológico algunos de los conceptos más difundidos en el ámbito científico sobre la comunicación:

Aristóteles (342 ac): “Comunicar es querer decir a otro algo sobre el mundo”

Samarrona (1988), El mensaje, elemento de la comunicación, está constituido por un repertorio de signos y a su conjunto se le denomina información. Pero sólo se establece una comunicación cuando existe retroalimentación, es decir, cuando el receptor toma el papel de emisor, puesto que la comunicación es un acto compartido, social y que por lo tanto exige participación de ambas partes.

Miller (1990), La comunicación es un proceso dinámico, transaccional, que afectará tanto al emisor del mensaje como a quienes lo escuchan” y siendo además “una clave simbólica de abstracciones personales”.

Schramm (1990): Explica que al establecer comunicación “tratamos de establecer algo en común, con alguien...tratamos de compartir una información, idea o actitud”.

Restrepo (1995): “La comunicación es un proceso que se da siempre entre personas, en el cual se construyen mensajes posibles, esto implica que la comunicación siempre está abierta a la construcción de nuevos sentidos como base de la comprensión del hombre y su mundo”.

Ferrer (1997): “Comunicación es el medio por el cual los hombres y mujeres llegan a poseer cosas en común”.

Benito (2002), En un sentido amplio, “entiende por comunicación toda relación que traiga consigo un enriquecimiento en el orden de la participación, un intercambio, un hacer común”.

Manucci (2004): “La comunicación estructura el espacio en el que la organización se mueve”.

Chiavenato Idalberto (2006): "El intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social"

La comunicación es un proceso, que da base a las relaciones sociales, constituido por un emisor y un receptor que intercambian mensajes al compartir un código (conjunto de símbolos - gustos, lenguajes, etc.), a través de canales físicos, para hacer participar a éste de los conocimientos o sentimientos de aquél, en un circuito de respuesta (Sarramona, 1988; Mota, 1988; Vázquez y Aznar 1988; Ferrer, 1997).

La comunicación es un proceso natural en todas las organizaciones y de vital importancia, ya que manejar adecuadamente los flujos de información conlleva al cumplimiento efectivo de sus objetivos.

3.1.2. El proceso de comunicación.

3.1.2.1. Decursar histórico de la comunicación

La comunicación, la imagen y las relaciones entre grupos de personas y entre ellas, son tan antiguas como el hombre mismo. Sin embargo, no es hasta mediados del siglo pasado, que estos conceptos comienzan a integrarse como sistema de conocimientos vinculados al comportamiento de las organizaciones. En las condiciones actuales, impactadas entre otros aspectos, por las condiciones de la sociedad de la información y el conocimiento, devienen herramientas estratégicas indispensables.

Para Dobkin, B y Pace, R (2007) La comunicación es un proceso de crear y compartir significados a través del uso de los símbolos. Todos nos comunicamos de distinta manera pero todos atravesamos un proceso de interrelación entre varias personas. En toda comunicación intervienen varios elementos en su proceso sin importar el tipo de comunicación es así que se incluyen a dos o más comunicadores, dos o más mensajes, canales de comunicación, interferencia o ruido, intercambio de retroalimentación, y un entorno para la comunicación (NCA1998)

La comunicación, ha sido debatida por estudiosos de varias disciplinas como la psicología, sociología, lingüística, antropología y periodismo. Todas ellas han estudiado diferentes aspectos de la comunicación.

Aparecieron entonces definiciones como éstas, que fueron casi universalmente adoptadas:

“El acto o proceso de transmisión que generalmente se llama comunicación, consiste en la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc., mediante el empleo de signos y palabras” (Berelson y Steiner, 2004) Recuperado de El Proceso de comunicación. Revista Digital Comunicación. (2008).

“Tenemos comunicación siempre que una fuente emisora influencia a otro –el destinatario- mediante la transmisión de señales que pueden ser transferidas por el canal que los liga”, (Usgos, 2005. P. 43), Recuperado de En las vías de comunicación. Revista Digital Comunicación. (2008).

En los seres humanos, la comunicación es un acto propio de su actividad psíquica, derivado del lenguaje y del pensamiento, así como del desarrollo y manejo de las capacidades psicosociales de relación con el otro. A grandes rasgos, permite al individuo conocer más de sí mismo, de los demás y del medio exterior mediante el intercambio de mensajes principalmente lingüísticos que le permiten influir y ser influidos por las personas que lo rodean. Es importantísimo recordar, que ésta puede ser verbal y no verbal, lo que comprende un "todo" donde los diferentes sentidos de percepción del hombre actúan para decodificar e interpretar lo escuchado, pues puede ser claro, que llegue la información, pero, ¿qué es lo que se quiere transmitir? el receptor, ¿es el que verdaderamente puede descifrar la información?, allí los canales entonces juegan un papel importante así como la disposición de transmitir la información de la mejor manera para ser entendido correctamente.

Específicamente y atendiendo a los requerimientos del trabajo, se asume que la verdadera comunicación –según los teóricos e investigadores latinoamericanos- no está dada por un emisor que habla y un receptor que escucha, sino por dos o más seres o comunidades humanas que intercambian y comparten experiencias, conocimientos, sentimientos (aunque sea a distancia y a través de los medios artificiales). Es a través de ese proceso de intercambio como los seres humanos establecen relaciones entre sí y pasan de la existencia individual aislada a la existencia social comunitaria.

La idea de que el hombre es rico en su esencia, en la medida en que es capaz de “ponerse en contacto”, —lo cual alude entre otras cosas a la capacidad de comunicación—, no sólo con su entorno más inmediato, sino con el mundo entero, mueve a la reflexión sobre el nivel de riqueza espiritual de nuestros contemporáneos, en un universo tan globalizado como polarizado, en el que, paradójicamente, el acceso a esa multiforme y completa producción de toda la tierra, es posible sólo para una pequeña parte de la población del planeta; aumenta la incapacidad de comunicación a nivel personal, y los valores, en lugar de enriquecerse, experimentan una profunda crisis.

Los temas vinculados con la comunicación en sus diversas manifestaciones o esferas de actuación cobran mayor relevancia en la segunda mitad del siglo XX, aunque el énfasis fundamental se dirige durante mucho tiempo al terreno de lo mediático. Existen autores, no obstante, que tratan el tema de la comunicación en organizaciones desde principios del siglo XX, como por ejemplo, los conocidos trabajos de Weber, Taylor o Fayol, pero su abordaje se corresponde más con un enfoque desde las ciencias de la administración, o “management”.

Si bien Marx no identifica a la comunicación con los términos que usamos en la actualidad, es al fenómeno comunicacional al que alude, en tanto éste es consecuencia del proceso social del hombre, pues posibilita la interrelación en agrupaciones de seres humanos, en colectivos, en sociedades.

La comunicación en la contemporaneidad sigue siendo condición indispensable para la supervivencia de la especie, y vector transversal en cualquier actividad social que se realice, ya sea con fines productivos, de servicios, o de otro tipo. Pero no sólo eso, sino también para la vida espiritual y su enriquecimiento, al integrarse los procesos comunicativos en el campo de las relaciones humanas, como lo muestra esta idea de inusitada actualidad:

De ahí la importancia que va adquiriendo el estudio y aplicación de nuevas fórmulas en la búsqueda de calidad y mejor funcionamiento de empresas, instituciones y organizaciones en general, y dentro de ello, la necesidad de perfeccionamiento de la comunicación. Sin el concurso de la comunicación no sería posible alcanzar la calidad que se pretende, pues constituye un elemento integrado en cualquiera de los sistemas funcionales o formales de la vida social.

A pesar de ello, con mucha frecuencia nos encontramos con la comunicación en organizaciones concebida, (de facto, pues ni siquiera se tiene plena conciencia de esto), como un fenómeno de generación espontánea, que opera sin necesidad de conceptualizar, ni planificar, ni gestionar, pues se trata al parecer de una actividad natural e inherente a todo ser humano. En las entidades que sustentan estos puntos de vista, los departamentos o áreas de la organización manejan la misma de manera individualizada sin conexión ni coordinación lo que da como resultado incoherencias en la información, conflictos y uso innecesario de recursos. En mundo actual ha obligado a identificar a la comunicación como un factor de competitividad para las organizaciones ya que promueve la calidad, eficiencia y participación. (Villafañe, 2000).

Este enfoque conduce a la reflexión sobre la utilidad de su aporte en procesos como los que se desarrollan en este momento en el país, orientados al perfeccionamiento de la economía, la búsqueda de eficiencia, calidad y el enriquecimiento de la vida espiritual.

3.1.3. La comunicación organizacional

Los estudios en la esfera de la comunicación organizacional, vinculados en sus inicios de forma casi exclusiva al mundo empresarial, han ido ocupando otros espacios, entre los cuales se inscribe lo social, lo institucional, lo público, y ya en los últimos tiempos, lo académico, pues crece el número de instituciones universitarias que ofrecen entre sus posibilidades el estudio de este campo, tanto en lo investigativo como en la formación profesional o de estudios de postgrado.

Su indiscutible protagonismo en el mundo contemporáneo obedece, entre otras razones, a que tiene entre sus objetivos, establecer relaciones necesarias entre la teoría de la comunicación y la

teoría organizacional, por una parte, y por otra, los paradigmas o modelos comunicacionales que se conceptualizan y aplican en los contextos de organizaciones sociales, empresas e instituciones, a fin de propiciar fundamentos teóricos que orienten los procesos comunicativos, y propicien la realización de investigaciones aplicadas para la búsqueda de soluciones a problemas de la realidad, tanto en el campo de lo económico como de lo social.

La Comunicación Organizacional se inscribe en la familia de disciplinas de las Ciencias de la Comunicación y su origen está vinculado con la tendencia contemporánea a integrar áreas que funcionaban de manera inconexa, como publicidad, relaciones públicas, comunicación interna y componentes del mix de comunicación de marketing, entre otras, que de campos aislados o acciones independientes, pasan a convertirse en elementos integradores de un enfoque sinérgico de comunicación con un saldo positivo para la coherencia del discurso y eficacia.

La variedad de matices e interpretaciones presenta una gama amplia, pero muchos autores coinciden en centrarse en el diagnóstico de su entorno y análisis de los elementos de proceso de comunicación con el fin de mejorar las relaciones entre sus colaboradores.

Fortalecer la identidad e imagen de la empresa y los valores de su cultura conduce un mejor funcionamiento de la empresa o institución y una percepción mucho más favorable de la entidad por parte de todos sus públicos.

Los procesos comunicativos en las empresas e instituciones constituyen la esencia de la actividad organizada y el proceso básico del que otras funciones se derivan, como reconocen numerosos especialistas de esta materia, y sin que esto nos conduzca a identificar a todos los procesos organizacionales como procesos centrados en la comunicación, la gestión de comunicación e imagen “se ha convertido por su transversalidad, en un principio de gestión empresarial, ya que nada como la imagen y la reputación corporativas, excepto los resultados económicos, resumen con tanta fidelidad la eficacia de una gestión” (Villafañe, 1999. P.12).

“La comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos” (Fernández 2002, P.31).

La comunicación organizacional está presente en todas las organizaciones, ya que permite la dinámica empresarial, integrando las funciones de planificación, organización, dirección y control. Además contribuye al cambio organizacional para alcanzar los objetivos institucionales.

Uno de los principales procesos que tienen lugar en las organizaciones es la comunicación, en tanto forma de intercambio, de que entre los seres vivos, que a su vez las constituyen. Su estudio ha conllevado a asumirla no solo como práctica empresarial, sino además como disciplina

académica. Refiriéndose a su epistemología, Goldhaber (1984 P.111). Sostiene que “la comunicación organizacional es una ciencia de la conducta. El estudioso de la Comunicación Organizacional estudia la conducta de comunicación de las personas que forman las organizaciones”, como consecuencia de su condicionante humana y social.

Esta disciplina “centra su interés en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad” (Trelles; 2000.P.25).

La comunicación en organizaciones ocupa ciertamente un lugar central en el funcionamiento y la propia existencia de las entidades, pero resultaría excesivo reducir todos los procesos que en ellas se realizan a propósitos comunicacionales. Si bien estamos son criticables las posiciones reduccionistas que sólo ven a la comunicación desde un punto de vista instrumental, sin advertir que se trata de un fenómeno mucho más complejo, cuyo eje son los procesos de construcción de significados compartidos en contextos organizacionales, concretos, con determinaciones históricas y sociales, a partir de la interacción entre sus miembros, tampoco es posible referir a esta construcción la razón de ser de la organización o de la sociedad en su conjunto. (Trelles citado por Acosta, 2002.P.21).

Diversos puntos de partida se advierten en el desarrollo de la disciplina y la concepción de su objeto de estudio. En los primeros años predomina el enfoque instrumental: la comunicación se concibe como instrumento para el traslado de información, se le atribuye un carácter objetivo y se asume la información como algo material, “trasladable”. La calidad de los procesos comunicativos se evalúa en la medida en que la interpretación final del mensaje se acerca a la concepción de éste por parte del emisor, en lo que se identifica como fidelidad de la transmisión; las investigaciones analizan factores de eficiencia en términos de fidelidad de la transmisión de mensajes, desconociendo el carácter activo del receptor como parte fundamental del proceso.

Con el desarrollo del conocimiento de la materia, y a partir de resultados de las propias investigaciones, la aproximación al fenómeno comunicativo en organizaciones va ganando en complejidad, y comienza a verse de otra manera: como parte integrante del proceso de construcción de significados entre los miembros de la organización; como elemento mediador y mediado en la representación de la realidad; como parte fundamental del sistema organizacional, e incluso desde posiciones más extremas, como la organización misma.

Para hablar de la importancia de planificar y gestionar la comunicación, es necesario partir de su función dentro del quehacer empresarial.

La diversidad de enfoques sobre esta materia se aprecia incluso con respecto a su denominación. Así en Estados Unidos y Canadá se le identifica como Comunicación

Organizacional, en tanto en Europa se le denomina Comunicación Institucional, Corporativa o más modernamente, tanto en Estados Unidos como en Europa, "Corporate". En América Latina, se le conoce tanto con un término como el otro, e incluso, existen corrientes que la identifican con las Relaciones Públicas.

El estudio de los procesos comunicativos se concibe también desde aproximaciones variadas: con énfasis en los aspectos de gestión y administración en algunos casos; con influencia del enfoque sistémico en otros, o desde la cultura, subrayando el importante rol de la construcción de símbolos, pero en casi todos se destaca la necesidad y utilidad de un enfoque integrador de sus diversos campos, que incremente la eficiencia y eficacia de los procesos comunicativos.

Las distintas tendencias teóricas o escuelas se distinguen por sus marcadas diferencias sobre concepciones, funciones y modos de organizar los procesos comunicativos en las organizaciones. Esta diversidad abarca un amplio rango, que llega desde presupuestos muy instrumentales y pragmáticos, típicos de los primeros tiempos del desarrollo de la materia, hasta propuestas mucho más complejas y abarcadoras en la contemporaneidad.

En el caso de los estudios de Comunicación Organizacional, al igual que en otras áreas, se reflejan los puntos de partida o concepciones básicas de las tendencias que tipifican las ciencias sociales contemporáneas. Esta influencia se aprecia en una mayor dimensión al examinar el carácter transdisciplinario del universo, que abarca su estudio, cuyo tutelaje se disputan áreas tan diversas como la Psicología, la Sociología, las Ciencias Políticas y las Administrativas, por sólo señalar algunas.

Y es que desde la mirada de cada una de ellas, se aprecia una manera particular de examinar el fenómeno con toda legitimidad. La integración de estos puntos de vista, en una suerte de enfoque gestáltico, nos ofrecería una imagen mucho más rica y reveladora de procesos tan complejos como los de la comunicación en organizaciones, sean estas cualesquiera que fuesen.

Para entender cómo funciona la comunicación en las organizaciones, resulta de vital importancia conocer su clasificación. A continuación, se exponen algunos criterios de las profesoras Yarmila Martínez Nocedo e Irene Trelles (Martínez, 2007), (Trelles, 2007).

En función del Público al cual va dirigida:

Interna: Que puede ser a su vez, ascendente, descendente y horizontal.

Externa según su forma y canales con respecto a la estructura de la organización:

Formal: Informal según el emisor y el receptor:

- Comunicación Personal: Cuando el intercambio de mensajes se realiza entre personas de individuo a individuo, pudiendo ser Directa o Colectiva.

- Comunicación de Masas: Cuando un mensaje es emitido hacia un gran público, en muchas ocasiones, simultáneamente.

Según el objetivo del mensaje:

- Bien Público: Aquellos mensajes cuya fin es principalmente educativo, no lucrativo. De origen altruista, su objetivo es lograr elevar las condiciones humanas de los miembros de la sociedad.

- Política: Mensajes cuyo contenido expresan fines políticos e/o ideológicos.

Dentro de esta clasificación se incluye el término de propaganda.

- Comercial: Mensajes cuya finalidad es "lucrativa". Dentro de esta clasificación se incluye la Comunicación Externa e Interna de las empresas, conocida como Comunicación Corporativa, Institucional o Empresarial.

3.1.4. Ámbitos de la comunicación organizacional

La comunicación organizacional como un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos entre los públicos de la organización, tanto internos como externos, y considerando a la organización abierta al entorno y en constante cambio y evolución, puede inferirse la importancia que presenta la coherencia e interrelación entre comunicación interna y externa para el adecuado desarrollo de la organización.

3.1.5. Comunicación interna

La comunicación interna, hasta muy poco era tema de escaso o ningún tratamiento en las empresas, se encuentra ya, en el campo de la atención de éstas, pero sin lograr todavía el suficiente nivel de actuación en consecuencia, pues en términos de acciones poco más de la mitad de las empresas ha realizado acciones en este sentido, y es escaso el presupuesto.

Los procesos comunicativos que se realizan hacia lo interno de la organización constituyen la comunicación interna, en la que toman parte, como actores, los diferentes integrantes de su público interno.

3.1.5.1. Públicos Internos, redes, canales y flujos

Forman parte de la plantilla de la organización, en dependencia del lugar que ocupan dentro del organismo, pueden distinguirse dos tipos de públicos internos: los directivos o jefes y los empleados en general.

3.1.5.2. Públicos Internos

El público de una organización o institución son las personas a quienes van dirigidos los mensajes emitidos por la misma. También se les denominan actores y de manera particular, los públicos o actores de la comunicación interna (público interno) son: conjunto de trabajadores, dueños y representantes de los trabajadores.

El público interno es el grupo de personas que conforman una institución, directamente vinculados, a los cuales se les deben mantener muy bien informados ya que ellos deben estar no solo implicados con las metas y objetivos de la organización sino comprometidos y ser portadores de una buena imagen de la institución hacia el público externo.

En opinión de Muriel y Rota (1980), la institución depende de su público interno para el logro de sus objetivos y su supervivencia, y otro tanto sucede con el público, quien a través de su vinculación con el sistema organizacional trata de resolver una serie de necesidades individuales que correspondiendo a la escala de Maslow van desde las fisiológicas hasta las de auto-realización personal.

Se puede objetar entonces, que es el grupo de personas que conforman la organización y que están directamente vinculadas a ella, implicados con su misión, visión y conscientes de que el logro de los objetivos y supervivencia organizacional depende de ellos.

La comunicación interna es una de las principales actividades de la organización, pues mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, Se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales y se construyen valores de la cultura organizacional.

A través de la comunicación se obtiene la información necesaria acerca de la organización, su funcionamiento y las personas que participan en ella, se conocen los cambios y se influye en su mejor desenvolvimiento. La comunicación interna posibilita la estabilidad necesaria para el funcionamiento de la organización, a la vez que influye como facilitador de los cambios necesarios que el desarrollo impone.

En correspondencia con los ámbitos formal e informal, las redes se clasifican según la dirección del mensaje y la forma de emisión del mismo de igual manera. Las redes formales son, evidentemente, aquellas en las que los mensajes fluyen, por las vías oficiales establecidas por la dirección. Las redes informales son los flujos de mensajes que escapan al control de la dirección, Torquato los define como “aquellos no planeados por la dirección, que escapan a su control o que ignoran, inclusive, la existencia de los canales formales” (Gaudencio T. citado por Acosta, 2002.P. 26).

Goldhaber (1984) plantea como rasgos comunes en todas las investigaciones sobre comunicación informal que los mensajes de este tipo son rápidos porque se transmiten a la velocidad que los emisores y receptores desean; tienen un alto grado de veracidad y contienen gran cantidad de información. Sobre las desventajas de la comunicación informal, se encuentra el hecho de “que a veces sus redes de difusión son utilizadas para propagar rumores falsos” (P.111).

Torcuato (1988). Partiendo de una concepción de comunicación como proceso simbólico de reforzamiento o modificación de actitudes y sentimientos de los integrantes de la organización,

propone el diseño de un discurso simbólico de empresa que sirva como punto hipotético central, suerte de plataforma congruente que atenúe las diferencias entre: las comunicaciones técnicas, a las que califica de, generalmente poco atractivas; las comunicaciones cognitivas, intrínsecas a los comportamientos individuales y las comunicaciones normativas, orientadas para la transmisión de normas y valores que serán aplicados en las diversas situaciones funcionales. (P.31).

Además, Torcuato clasifica los actos comunicativos que tienen lugar en la organización a partir del área en que se expresan, a saber: de comunicación cultural, en la que se realizan procesos de intercambio de sentimientos, ideas y símbolos; de comunicación colectiva, que comprende actos comunicativos indirectos, unilaterales y públicos, en los que el comunicador es grupal, la relación es mediática y persiguen objetivos vinculados con la formación de la imagen institucional; de sistema de información, en la que sitúa una amplia red de información en soporte digital llamada a proveer a la organización de informaciones relevantes, oportunas y precisas para la adecuada toma de decisiones.

Esta comunicación se estructura y produce de modos diversos, en dependencia de las características de la organización donde tiene lugar. Así podrá transitar por estructuras formales o por vías informales y a su vez presentará un sentido o dirección, que corresponderá a objetivos determinados.

De esta forma, se establecen varios tipos de flujos que se clasifican en: descendentes, ascendentes, horizontales, transversal, informal y mediática intermedios y la base; de la cual Katz y Kahn (1979) identificaron cinco tipos:

De instrucciones laborales, vinculadas a orientaciones en torno a procedimientos y normas,

Explicación razonada de las tareas, que apuntan a la interrelación y razón de ser de grupos diferentes dentro de la organización y busca objetivos integradores, procedimientos y prácticas, relacionados con políticas y normas, regulaciones, retroalimentación, elogio y reconocimiento a los resultados de trabajo de empleados, motivación en función de objetivos, que explican la misión y razón de la organización, y cómo se integran las diferentes áreas de la organización en el logro de objetivos comunes.

Debido a la estructura piramidal, predominante en la mayoría de las organizaciones y a la consiguiente jerarquía establecida, la comunicación descendente, tiende a ser considerada como la forma natural o espontánea de transmitir información en las organizaciones; esto conlleva a que uno de los principales problemas comunicativos, en la mayoría de las organizaciones, es el exceso de mensajes en este sentido. Esta superabundancia de información provoca la poca adecuación de los mensajes a los intereses y rasgos de los receptores y, la no selección de la información adecuada, producto de la escasez de mensajes humanos.

Ascendentes, se refiere al flujo de comunicación que se dirige de los empleados hacia los superiores, con el propósito de formular preguntas, aclarar dudas, hacer sugerencias, expresar inconformidades o acuerdos. Tiene una gran importancia porque permite conocer el nivel de recepción de instrucciones, de cumplimiento de labores y funciones, el surgimiento de problemas, dificultades o ruidos en la comunicación y el clima organizacional.

Predomina la comunicación desde los subordinados hacia la dirección de la organización. Puede incluir temáticas relacionadas directamente con la producción, sobre todo si existe una planificación de la comunicación que contemple este flujo y emprenda acciones que lo potencien.

Se hace énfasis, una vez más, en la necesidad de establecer políticas organizacionales que aseguren un enfoque planificado de la comunicación para aprovechar y estimular lo positivo de este tipo de flujo y evitar lo negativo.

Lucas Marín (2002) plantea, "En cualquier caso es precisa una filosofía participativa por parte de la dirección para que la comunicación ascendente sea eficaz." (P.385).

"La autoridad, la tradición y el prestigio son evidenciados en las comunicaciones descendentes. (...) marcan el ritmo y establecen el medio ambiente necesario para que las comunicaciones ascendentes sean eficaces." (Smith citado por Goldhaber, 1984.p105).

Horizontales, tiene propósitos de establecimiento rápido de coordinaciones para la realización de tareas en las que confluye más de un departamento o área.

En los flujos horizontales "Es especialmente importante la atención a los problemas de status, de manera que cualquier comunicación en la que, de manera verbal o no, se rocen temas relativos a la categoría de los implicados tiene grandes posibilidades de ser mal interpretada. Por ello, el acompañamiento de buenas relaciones informales con sus correspondientes cauces de comunicación es casi necesario para conseguir la eficacia." (Lucas Marín, 2002.P.384).

Transversal, uno de los flujos más contemporáneos y menos generalizado es el que propone la comunicación en todos los sentidos y desde todos los niveles, es el que más favorece la participación de todos los integrantes de la organización y la toma de decisiones a partir de consensos. Se ha puesto en práctica en empresas a través de los círculos de calidad, de equipos especiales de análisis o mediante la formación de grupos multidisciplinarios para tareas específicas.

Informal, cuando la interrelación entre los públicos internos se produce en virtud de lazos de afinidad, simpatía, familiaridad, de manera independiente de los lugares que los protagonistas de la comunicación ocupan en el organigrama.

Mediática, si la comunicación no es personal, sino se utilizan medios para realizarla. Pueden usarse en ella medios masivos, como periódicos o revistas, o más limitados en su reproducción, como boletines u hojas informativas.

Con las nuevas tecnologías se incorporan más sofisticados medios electrónicos, comunicación mediante fax; correo electrónico; redes internas; Internet, entre otros. Ello supone un modo totalmente diferente de asumir no sólo la comunicación, sino el mundo, el tiempo y el espacio, en el que la gestión de información y el conocimiento se destaca de modo particular.

3.1.6. Comunicación externa

La comunicación externa es, como su nombre lo indica aquella que la organización establece con los públicos externos, es decir; se trata de la interrelación de los elementos constituyentes del entorno interno, con los que existen en el entorno externo, de manera particular o de manera general, como la representación de un todo.

“La dialéctica entre la comunicación externa y la interna es un principio de la comunicación organizacional subrayado especialmente por el enfoque sistémico, que establece interrelaciones de dependencia entre todos y cada uno de los integrantes de cada subsistema, tanto interno como externo.” (Trelles, 2001)

No obstante, Bartoli 1992 afirma que entre las formas de comunicación externa más importantes se encuentra la comunicación directa de los empleados en su cotidianidad, para lo cual debe “saber”, lo que implica un buen nivel de comunicación interna; debe estar convencido, lo que conlleva coherencia entre el discurso y las acciones concretas, y la motivación o deseo de comunicar sobre su empresa, lo cual supone determinado sentimiento de pertenencia.

3.1.6.1. Públicos externos

Los públicos externos están compuestos por personas que forman parte del entorno de la institución, que influyen y son influidos por la misma. La identificación y segmentación de éstos se realiza, por lo general, según el rango de importancia que revisten para la organización. No obstante, desde la teoría podemos encontrar sistematizaciones muy acertadas, como la ofrecida por Muriel y Rota (1980) quienes, de acuerdo al nivel de relación que mantienen los públicos externos con la institución, los clasifican en: generales y específicos.

Según estas autoras, los públicos generales “se manifiestan frente a la institución entrando en contacto con ella a través de lo que se conoce como el fenómeno de la “opinión pública” y a través también de los propios públicos específicos, particularmente de los medios de comunicación colectiva” (Muriel y Rota, 1980.P.307). Éstos están conformados por la comunidad nacional y la comunidad internacional.

Por otra parte, los públicos externos específicos son aquellos que se encuentran relacionados directamente con la institución y su clasificación se establece a partir de los motivos de contacto

de éstos con la misma. Las autoras los separan en cinco tipos: clientes, proveedores, localidad, otras instituciones públicas y los medios de comunicación de gran alcance.

Los clientes o usuarios son todos aquellos individuos que consumen el producto o servicio que ofrece la institución.

Los individuos que proporcionan los insumos necesarios para el funcionamiento de la institución son los proveedores.

La localidad es la comunidad geográfica donde se encuentra ubicada la institución.

Existen otras instituciones con las que la organización debe mantener relaciones para poder desarrollar sus funciones, éstas pueden ser educativas, culturales, gubernamentales o no gubernamentales, económicas, etc.

Los medios de comunicación de gran alcance constituyen un factor de éxito en la Comunicación Institucional Externa debido a su amplia cobertura. Éstos permiten la comunicación de la organización con los públicos generales y con otros públicos específicos y se pueden dividir en radio, televisión, impresos, cine e Internet.

A esta clasificación cabría añadirle otras categorías relevantes para la institución:

La competencia que no es más que el público conformado por las organizaciones que poseen objetos sociales similares al de nuestra institución y que ocupan un lugar significativo en el entorno.

Los líderes de opinión son personas que se caracterizan tener gran influencia sobre los miembros de un grupo ya que son percibidos como una fuente altamente fidedigna y objetiva. Pueden encontrarse en el entorno externo de una institución, pero también a lo interno de la misma por eso se les considera como un público mixto. Dentro de esta categoría de público se incluyen a autoridades políticas, empresarios reconocidos, expertos, medios de comunicación, etc. Debido al papel clave que tienen estos individuos, las instituciones deben conocer la postura de los mismos, el grado de credibilidad del cual gozan entre la población y su capacidad de influir en la opinión pública.

La comunicación externa tiene el conjunto de inputs, o elementos que alimentan a la organización y al de outputs o respuestas de la entidad a la sociedad. Por la importancia de la proyección social del sistema de educación, no se concibe a una entidad, empresa u organización aislada del entorno. Precisamente en su relación con él, en lo que aporta a la sociedad en su conjunto, radica la esencia de su existencia y este enfoque está presente a todos los niveles organizacionales y podría afirmarse incluso que en muchos casos, llega hasta el nivel personal.

No obstante, Bartoli (1992) afirma que entre las formas de comunicación externa más importantes se encuentra la comunicación directa de los empleados en su cotidianidad, para lo cual debe "saber", lo que implica un buen nivel de comunicación interna; debe estar convencido,

lo que conlleva coherencia entre el discurso y las acciones concretas, y la motivación o deseo de comunicar sobre su empresa, lo cual supone determinado sentimiento de pertenencia.

La comunicación externa, debe integrar, junto a la comunicación interna, el sistema de comunicación de la empresa, para lo cual es necesario el enfoque sinérgico. La dialéctica de la relación comunicación interna - comunicación externa, van a conformar el equilibrio entre la estabilidad y el cambio, que le permite a la empresa mantenerse flexible ante los cambios del entorno, lo que logra con un adecuado flujo de comunicación externa, tanto de adentro hacia fuera, como viceversa; y la estabilidad de los aspectos básicos internos, lo que le permite mantenerse en movimiento dinámico sin llegar a la inestabilidad y el caos.

Es decir, este ámbito de la comunicación representa un rol primordial en las relaciones con el entorno y por consiguiente en su propia definición cultural tanto en el sentido de lo que toma de su medio como de la conciencia de lo que no es.

La organización, al ser una estructura ubicada en un contexto social, como resultado de su origen y objeto social, se relaciona de forma simultánea con su medio interno y externo. Piñuel (1992). lo define de este modo: "La escala de las prestaciones de la empresa para los públicos externos es siempre una escala social (deberes, derechos, compromisos ajustados a leyes o a principios morales).

Asimismo, se relacionan aspectos propios de la cultura con los públicos de la Organización:

"La concreción de los valores esenciales de la empresa en criterios de actuación, actitudes y comportamientos coherentes en todas las áreas de actividad de la organización, da lugar a una serie de principios que conforman la cultura empresarial y deben impregnar las relaciones de la empresa con sus públicos. Tanto los internos como los externos." Estas relaciones están basadas principalmente en la comunicación interna y externa respectivamente. (Sanz de la Tajada, 1996: 64)

Ambos ámbitos, como ya se ha señalado, son interdependientes: "Los esquemas de comunicación interna y externa de una organización no se pueden considerar como absolutamente independientes"; es necesario" alcanzar un equilibrio entre los canales de comunicación internos y externos para que se produzca la adaptación organizativa." (Lucas Marín, 2002: 382). Una vez más se impone la importancia de desempeñar una gestión de comunicación eficaz que integre ambos medios y sus respectivos públicos en función de lograr una coordinación de los distintos factores -tanto hacia el interior como hacia el exterior- que conllevará a la satisfacción tanto de los integrantes de la organización como de los clientes o usuarios de la misma.

Zelko y Dance (1998) perciben a la comunicación organizacional como interdependiente entre las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y horizontales) y las comunicaciones externas (relaciones públicas, ventas y publicidad). Resulta complicado establecer un límite

espacial o funcional que indique dónde se acaban las relaciones internas de comunicación hasta el punto de que algunos autores, como Joan Costa (1999), se inclinan hacia la posición de no dividir las para su estudio.

3.1.7. Componentes del proceso de comunicación organizacional

Partiendo de que la comunicación organizacional, al ser un proceso complejo y matizado, no puede ser fragmentada en partes ni considerada una sumatoria de esos fragmentos, se hace necesario, como recurso para el estudio de su comportamiento, dividirla en componentes o elementos para una mejor aproximación teórica a su praxis.

Para que haya comunicación resulta imprescindible la existencia, en primer lugar, de mensajes y públicos en las organizaciones de los que se derivan otros componentes cuyo funcionamiento y características influirán notablemente en las relaciones humanas ya sean positivas o negativas dentro de la organización. La comunicación es una disciplina que despliega su abanico conceptual y metodológico sobre las siguientes subdisciplinas:

- Teoría de la Comunicación
- Análisis del discurso
- Narrativa audiovisual
- Industrias culturales
- Realización y producción audiovisual
- Estructura de la información y la comunicación
- Historia de los medios de comunicación
- Redacción periodística
- Teoría de la publicidad y de las Relaciones Públicas
- Semiótica de la publicidad
- Crítica mediática

De acuerdo a Dobkin y Pace (2007) los elementos básicos en el proceso de la comunicación son: emisor, intérprete, codificación, decodificación, mensaje, canal, ruido y retroalimentación.

Emisor: La persona que inicia o adelanta el proceso de la comunicación al generar un mensaje.

Interprete: alguien que percibe e intenta comprender un mensaje.

Codificación: Se lleva a cabo con la emisión y creación de un mensaje como comunicador traduce ideas, pensamientos y sentimientos a símbolos.

Decodificación: se da cuando el comunicador interpreta un mensaje al descifrar los símbolos y convertirlos en ideas, pensamientos y sentimientos comprensibles y significativos

Mensaje: Constituyen expresiones simbólicas de idea, pensamientos y sentimientos. Pueden ser verbales, no verbales o una combinación de ambos.

Canales: son los medios que transmiten mensajes entre codificadores.

Ruido: Es cualquier cosa que interfiera con la creación de un significado compartido entre comunicadores.

Retroalimentación: Es una respuesta o una reacción a un mensaje. Indica si la interpretación del mensaje es la que se pretendía.

Según Goldhaber, se llama mensaje a la información que se emite y se recibe y a la que los receptores atribuyen un significado. No obstante, se podría agregar que los emisores también le atribuyen un significado, de hecho, la eficacia de la comunicación está determinada, en gran medida, por la coincidencia de esos significados. Con respecto al contenido de esta información señala que "tratan con información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante interacciones humanas." Sería inadecuado adjetivarla como "significativa" pues la información es ajena a la voluntad humana; en otras palabras: cualquier tipo de información que circule en cualquier sentido o dirección, de forma voluntaria o no y que posibilite la relación entre las personas implicadas, es un mensaje. (1984.P.18).

Se han establecido diversas clasificaciones de los mensajes, por ejemplo, según cuatro taxonomías: modalidad del lenguaje, supuestos receptores, método de difusión y propósito de flujo. Esta investigación enfocará el estudio de los mensajes desde su contenido. Redding propone clasificarlos en de tarea, de mantenimiento, y humanos. Los de tarea se relacionan con los productos y servicios que brinda la organización así como otras actividades asociadas a la producción del sistema; los mensajes de mantenimiento se refieren a la realización de esa producción, o sea, al funcionamiento de la organización y los humanos, como su nombre lo indica, van dirigidos a los integrantes de la misma, a sus necesidades y actitudes.

Los mensajes no verbales incluyen, por ejemplo, el lenguaje corporal, las características físicas, la conducta de contactos, el espacio personal, los objetos, el medio ambiente entre otros. Estos han sido definidos, según Applebaum, como "hablar sin palabras... indicios que no son parte del lenguaje pero que son transmitidos por personas y por el medio ambiente en las situaciones de comunicación" (Applebaum citado por Goldhaber, 1984: 120).

Otro aspecto a tener en cuenta para el estudio o clasificación de los mensajes es el de los objetivos a lograr con cada uno. Aunque muy frecuentemente los mensajes en el seno de una organización, sobre todo los vinculados a la vorágine de trabajo diaria, se emiten sin una clara conciencia de objetivos comunicativos por alcanzar, cada tipo de mensaje enviado a un público determinado, mediante un canal específico, debe plantearse la consecución de objetivos concretos.

3.1.8. Importancia de la comunicación para las organizaciones

Se han determinado por parte de los distintos autores, diferentes tipologías en cuanto a funciones de la comunicación:

Informativa: Tiene que ver con la transmisión y recepción de la información. A través de ella se proporciona al individuo todo el caudal de la experiencia social e histórica, así como proporciona la formación de hábitos, habilidad o habilidades y convicción o convicciones. En esta función el emisor influye en el estado mental interno del receptor aportando nueva información.

Afectivo-valorativa: El emisor debe otorgarle a su mensaje la carga afectiva que el mismo demande, no todos los mensajes requieren de la misma emotividad, por ello es muy importante para la estabilidad emocional de los sujetos y su realización personal. Gracias a esta función, pueden establecerse una imagen de sí mismo y de los demás.

Reguladora: Tiene que ver con la regulación de la conducta de las personas con respecto a sus semejantes. De la capacidad de auto regularla u auto reguladora y del individuo depende el éxito o fracaso del acto comunicativo ejemplo: una crítica permite conocer la valoración que los demás tienen de nosotros mismos, pero es necesario asimilarse, proceder en dependencia de ella y cambiar la actitud en lo sucedido.

Katz y Kahn, por ejemplo, las enmarcan en dos contextos: uno en el ámbito de la organización, con las funciones de producción, mantenimiento, adaptación y dirección; y otro en el nivel de las relaciones interpersonales con roles más específicas entre los que se encuentran instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo, procedimientos organizacionales e información para inculcar el sentido de la misión.

Otros autores concentran las funciones en áreas muy específicas de la organización. Fernández Collado, estudioso mexicano habla de tres funciones: producción, innovación y mantenimiento. A la función de producción atribuye la preocupación por la eficiencia, racionalidad y programación cuidadosa de bienes y servicios; a la innovación, la introducción de ideas o proyectos nuevos, e identifica dos tipos de innovación: de la organización y en la organización, procesos que requieren cambios en los comportamientos de los individuos, en los cuales la comunicación ocupa un papel primordial y finalmente la función de mantenimiento, dedicada a la socialización de los públicos internos; la elevación de la autoestima de los individuos; el mejoramiento de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización y el fortalecimiento de las propias funciones de producción e innovación. (Fernández Collado, 1997: 24-25).

Hay quienes reducen las funciones a actividades muy puntuales, tales como: coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones

encaminadas a mejorar la imagen pública, potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación; conseguir que la comunicación sea clara, veraz, transparente; mantener estrecha relación de colaboración con los medios y verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación. (Martín, 1995: 23)

Otras de las funciones de la comunicación que resultan útiles en este caso son las planteadas por Thayer, que propone cuatro funciones específicas del flujo de mensajes en la organización: para informar, para persuadir, para ordenar e instruir y para integrar. (Thayer citado por Goldhaber, 1984: 100)

Se han establecido además las funciones descriptiva, que “investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización”; la evaluadora que “explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen, es decir, es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo”; y por último la función de desarrollo, que “analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone además la forma de realizarlo”. (Fernández Collado citado por Trelles, 2002: 16)

Esta tipología considera a la comunicación como un proceso, es decir, una función conlleva de cierto modo a la otra, describe las diferentes formas en que se puede asumir la comunicación y establece un ciclo de constante perfeccionamiento de la gestión comunicativa.

En sentido más general, Justo Villafañe propone dos principios que deben tenerse en cuenta en la gestión de comunicación en organizaciones, estos son el principio normativo y el principio de integración. El primero de ellos constituye una referencia permanente a la cultura y modos de hacer de la organización y permite su constante reproducción; el principio de integración incluye la coordinación de todas las acciones comunicativas.

En concordancia con esto, se presenta el enfoque sinérgico como paradigma a seguir en la gestión de comunicación en una organización, pues esgrime que el aunar la acción en función de un objetivo común con el respaldo de una planificación adecuada multiplica la capacidad transformadora de la gestión de comunicación en este caso. Esto permite una mejor planificación de recursos, la estructuración de un discurso coordinado y mejores mecanismos de retroalimentación y participación.

Irene Trelles, desde una posición sinérgica, expone claramente las funciones de la comunicación y su estructura gestora en la organización como expresión de este proceso en el contexto de la siguiente forma:

Función descriptiva: investiga y expone el estado de los procesos comunicativos o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.

Función evaluadora: explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen, es decir, es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.

Función de desarrollo: analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo y propone además la forma de realizarlo.

“Ese centro director, que puede traducirse en un grupo, departamento o una persona, por lo general ubicada en una posición muy próxima a la dirección de la organización, coordina las tareas de los diversos componentes del sistema de comunicación empresarial, relativos a recursos humanos, infraestructura tecnológica, diseño y uso de mensajes y canales, equilibrio entre redes de comunicación formal e informal, gestión de comunicación interna y externa, investigaciones sobre imagen interna o pública, influencia del sistema social sobre la organización, impacto de los cambios tecnológicos y culturales, entre otras funciones.”(Trelles, 2001: 178)

3.1.9. Modelos de comunicación

3.1.9.1. Metodología de los sistemas heurísticos

Abraham Nosnik (1991) propone una teoría de los sistemas de comunicación en organizaciones, donde procura conservar tanto los aspectos funcionales como estructurales típicos de las explicaciones sistémicas. Expone que en la medida en que se explica la comunicación organizacional sistémicamente, puede estudiarse como proceso y ser analizada de manera más completa “como dinámica organizacional y formadora de estructuras organizacionales.”

La propuesta se conforma de tres niveles de abstracción:

El primero, **la organización como sistema**, explica los aspectos fundamentales de un sistema: estructura (integrada por un número finito de partes y uno potencialmente infinito de relaciones entre estas) y funcionalidad (referida a la orientación general de la organización hacia cierto tipo de actividades, determinables por el giro y la misión).

El giro de una organización comprende el tipo de producto o servicio que ofrece a su cliente o usuario; la misión, el estado meta que se ha propuesto alcanzar, convirtiéndose en un principio heurístico regente y orientador de las actividades de la organización en su conjunto.

Definir la misión de una organización como principio heurístico depende de la identificación de su papel orientador, a partir del cual se deriven estrategias, modelos, definiciones y consecuencias prácticas de productividad, conformadoras de la funcionalidad organizacional.

Los aspectos estructurales y funcionales de la organización constituyen el segundo nivel de abstracción. Aquí se catalogan dos tipos de partes estructurales: personas y elementos

impersonales (medios o canales físicos de transmisión y recepción de mensajes en la organización) y de relaciones entre ellas: interpersonales y organizacionales.

La funcionalidad del sistema se designa por las variables de permanencia y de orientación; las de permanencia tienen por objeto que el sistema sea reconocido como tal a lo largo del tiempo, las de orientación precisan el conjunto de actividades que la organización realiza para lograr su misión. Es en este nivel donde se generan las estrategias, los modelos y las definiciones que proveerán un contexto conceptual y analítico, a partir del cual se evaluarán las prácticas organizacionales.

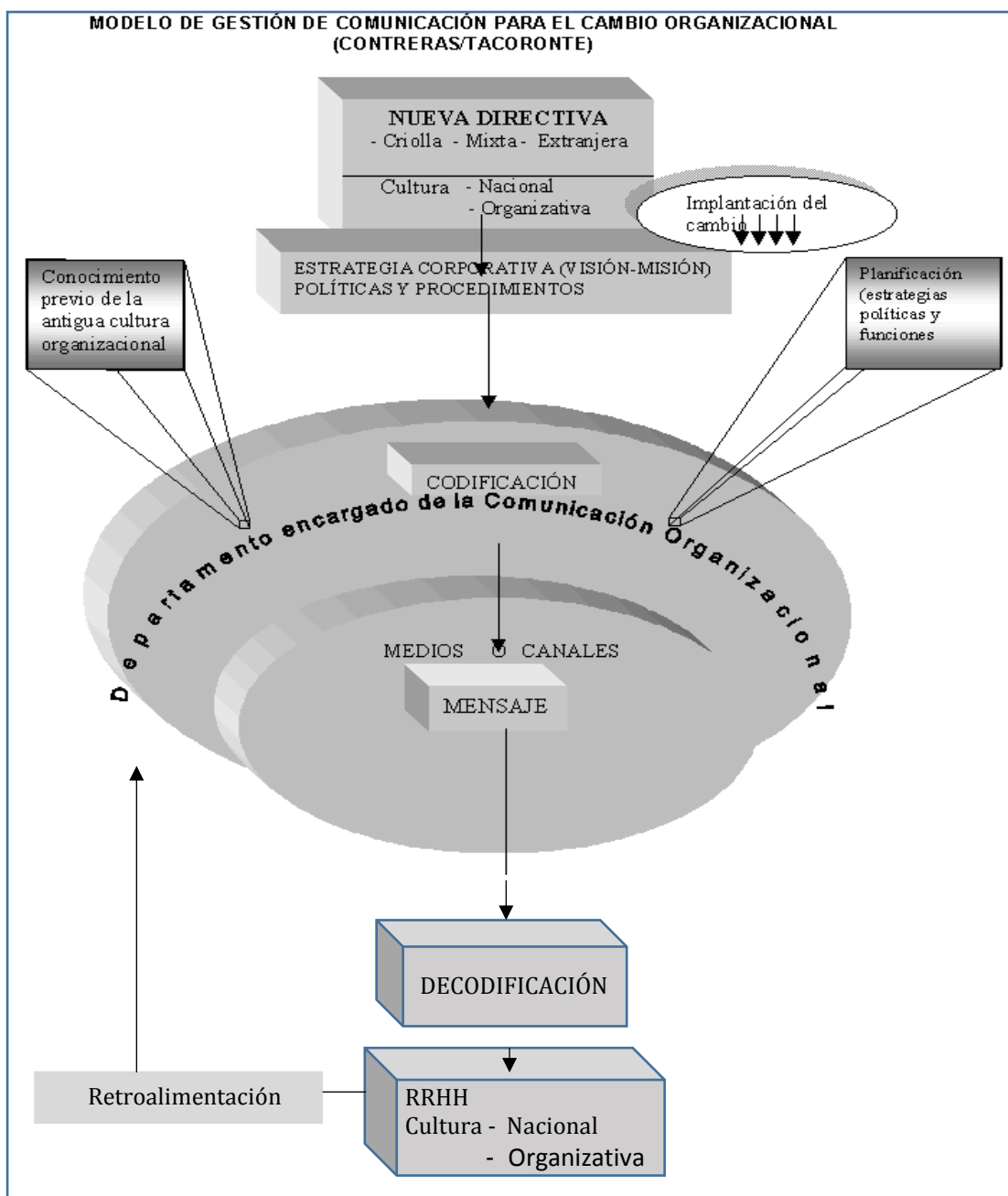
Tercer nivel de abstracción: características de un sistema de comunicación en la organización. Para Nosnik (1995) las funciones de los sistemas de comunicación en la organización son la descriptiva (que persigue exponer lo que sucede, el estado de cosas o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos organizacionales), la evaluadora (describe, pondera o juzga cada ámbito organizacional) y la de desarrollo (analiza cómo reforzar lo evaluado como acertado, y mejorar aquello que fue considerado erróneo en las actividades del ámbito organizacional que se haya estudiado.

Para Nosnik (1995) “Haber caracterizado el sistema de comunicación organizacional como se ha hecho, nos lleva a pensar que, por lo menos en el contexto de la presente teoría, la comunicación es un medio importante que tiene la organización para adaptarse a los cambios que experimenta como sistema, tanto desde dentro, como desde fuera de ella, y tratar de sobrevivir de manera exitosa.”

3.1.9.2. Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional

En la figura 1 se presenta el Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional por Contreras Tacoronte que hace referencia a la existencia del cambio en las organizaciones y lo analiza a través de tres perspectivas, existencia de una nueva directiva, departamento de comunicación organizacional y el recurso humano. Este modelo se fundamenta en que el cambio organizacional aparece con el ingreso de una nueva directiva y esto a su vez conlleva cambios en sus estrategias, culturas y valores que serán manejados a través de un departamento de comunicación y finalmente enviar por los distintos medios de comunicación al recurso humano.

Figura 1: Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional



Fuente: Contreras, Tacoronte

3.1.9.3. Modelo M6D

La figura 2 plantea el modelo M6D que identifica seis áreas o dimensiones de comunicación fundamentales en la empresa para lograr una gestión de la comunicación eficaz e integral que cumpla los objetivos de la empresa. Estas son: comunicación corporativa, comunicación externa, comunicación interna, comunicación de crisis, relaciones públicas, RSC. Xunta de Galicia (2009)

Figura 2: Modelo M6D

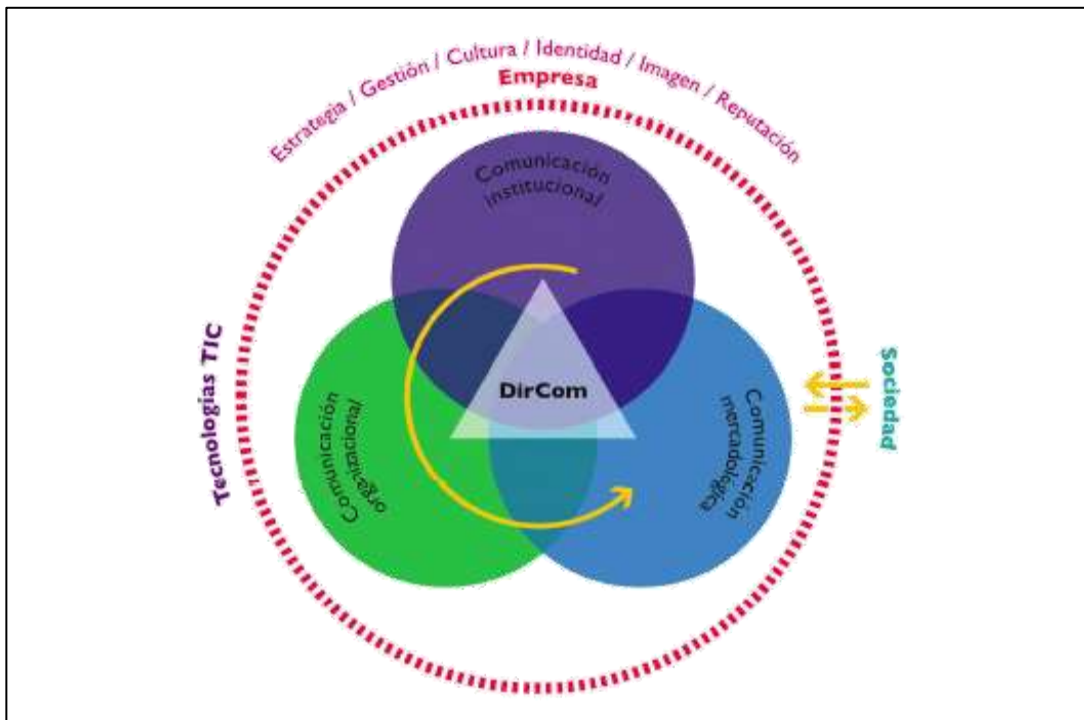


Fuente: Manuales prácticos de la Pyme, Xunta de Galicia

3.1.9.4. DirCom

La figura 3 muestra el mapa mental DirCom desarrollado por Joan Costa, 2009 quien presenta la comunicación como una “*red global*”, fusionándose las tecnologías de la comunicación TIC con la sociedad para dar paso a tres aspectos del Dircom, la comunicación desde el ámbito institucional, organizacional y mercadológico basado en los valores, cultura de la organización, identidad para conducir a las estrategias generales. El Dircom *es el estratega y gestor de las comunicaciones*” es decir quien establece las políticas y estrategias de comunicación que estén interrelacionadas con los objetivos y metas de la organización para contribuir a una mejor cultura organizacional desde el puntos de vista interno así como proyectar la imagen y mantener buenas relaciones con los grupos de interés.

Figura 3: Mapa mental Dircom



Fuente: Costa, Joan (2009)

3.1.10. Plan de comunicación

Es vital para las instituciones adoptar un plan de comunicación organizacional, que no se limite al plano operativo, sino que tenga en cuenta la proyección estratégica del proceso comunicacional.

Muy pocas organizaciones cuentan con planes de comunicación y es la causa fundamental de los errores que se cometen en la planificación de una política comunicacional, entre los que se pueden citar:

Dificultades para establecer el plan formal debido a la complejidad de su cumplimiento y la escasez de instrumentos para su seguimiento y control.

La operatividad en la comunicación que impide la aplicación eficaz de la comunicación.

Falta de creencia y confianza en la necesidad de la planificación del proceso de comunicación organizacional.

Dominio excesivo de la agenda de comunicación por los medios.

La operatividad del trabajo que impide muchas veces la planificación.

A pesar de todos estos inconvenientes, es necesario definir un plan de comunicación con el objetivo de difundir y comunicar la estrategia de las organizaciones, o bien para cualquier actividad que se prevé desarrollar y que necesita de su comunicación.

El plan de comunicación, es un mecanismo para la transformación de una institución, de su credibilidad e imagen, que a su vez confiere importantes ventajas a las organizaciones, como:

Contribuye al logro de los objetivos y metas pactadas.

Establece prioridades para la organización.

Coordina el trabajo diario.

Establece sentido de control.

Permite visiones proactivas.

Protege de imprevistos.

Previo a la elaboración del plan de comunicación, es necesario conseguir lo siguiente:

Implicación y apoyo de la máxima dirección de la institución.

Definición de responsables y ejecutantes de cada acción del plan.

Definición de equipo de trabajo.

Establecimiento de medios y tiempo necesario.

Realización del presupuesto de ejecución.

La planificación de la comunicación define cómo se pretende comunicar el mensaje correcto a las personas precisas, en el momento necesario, es una herramienta de apoyo al cumplimiento de los objetivos de la organización.

El plan de comunicación, debe cumplir los siguientes requisitos:

Flexible (que permita introducir cambios en su proceso de elaboración y ejecución.

Estratégico: Muy alineado con la gestión estratégica de la institución.

Integral: Siempre hay que recordar que una organización tiene una

Según Liabert (2005), existen diez razones de la necesidad de planificar la comunicación, ellas son:

Proporciona el marco general para las acciones.

Incrementa el valor de la comunicación dentro de la administración.

Aclara el papel de la comunicación en la actividad de la empresa

Abre la oportunidad para el debate interno y puede someter a revisión las decisiones obsoletas.

Combate la idea de la comunicación concebida como una herramienta.

Permite el monitoreo, el control y a evaluación.

Permite la anticipación y el enfoque proactivo.

Facilita la jerarquización de las prioridades en las acciones programadas.

Evita las revisiones puntuales.

Legitima las asignaciones presupuestales en caso de cambio de rumbo.

Para la conformación de un plan de comunicación, es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

Tabla 1: Aspectos del plan de comunicación

Responsables	Director y Responsable de comunicación.
Contenido del mensaje	Técnico, directo y racional.
Destinatarios	Público en general.
Canales a utilizar	Publicidad y relaciones de prensa.
Consecuencias	Mejora de la imagen de la institución.
Lugar adecuado	Provincia, región, país.
Momento	El más adecuado al mensaje.
Propósito	Reforzar la imagen de la institución.

Fuente: Investigación

3.2. Estado del Arte

La comunicación ha evolucionado constantemente de acuerdo a los continuos cambios que se dan en el entorno , es así que al analizar el Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional planteado por Contreras- Tacoronte nos muestra los cambios que pueden surgir con la aparición de una nueva directiva en la organización, en el caso de este trabajo de investigación tomaremos como referente esencial desde la perspectiva de cambio y de la necesidad de un departamento o una persona encargada de la comunicación en la organización, mas no por la entrada de nuevas directivas.

El Centro de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina (CIESPAL), 2006 gracias a la colaboración de varios autores presenta el libro que plasma el análisis del II Congreso Iberoamericano de Comunicación organizacional en el cual se hace referencia al entorno dinámico donde nos desenvolvemos día a día las organizaciones presentándose problemas sociales, políticos y económicos que son atribuibles al uso inadecuado de los procesos de comunicación provocando en varias ocasiones baja productividad e insatisfacción de sus colaboradores. Todas y cada una de las áreas de la empresa pasan por la comunicación pero no se da la importancia necesaria a la misma. Esto ha llevado como *“sociedad latinoamericana a vivir en situaciones de crisis, desconocimiento de valores y falta de identidad”*. Para el desarrollo del plan de comunicación organizacional este análisis sirve desde el punto de vista de tomar a la comunicación como pilar fundamental para transformar el capital humano, enfrentar los cambios en los procesos educativos que atraviesan las IES.

Además, de acuerdo al planteamiento del Dircom desarrollado por Joan Costa se enfatiza en el desarrollo del plan de comunicación a que este debe estar de acuerdo o vinculado a los objetivos

estratégicos de la institución. También se toma como referente los aspectos del plan de comunicación planteados por Liabert (2005).

Capítulo 4

Metodología

4.1. Diagnóstico

Para desarrollar el plan de comunicación organizacional interno y externo para la PUCESA se parte de un diagnóstico de los procesos y flujos de comunicación interna y externa, para conocer la realidad en cuanto a la comunicación en una institución de educación superior.

Se plantean tres tipos de encuestas dirigidas a docentes, administrativos y directivos de la Institución, así como a estudiantes; además de una entrevista a los principales directivos de la institución director de talento humano, director de estudiantes, director académico de la PUCESA; y a los directores de talento humano y marketing, encargados de la comunicación en otras instituciones de educación superior.

Las unidades de observación para obtener información son:

102 docentes

40 Administrativos

308 estudiantes

La técnica de la encuesta se aplicó a los estudiantes, de los cuales se extrajo una muestra representativa de los 1535 estudiantes que se encuentran matriculados en el semestre enero-mayo 2014.

Fórmula

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Fuente: Gabaldon (1980)

Datos:

k= 1,96

p= 0.50

q= 0.50

N= 1535

e= 5%

n = 308 estudiantes

Aplicación encuestas:

Se elaboró una tabla por cada encuesta, la tabla 2 dirigida a docentes, integran 11 preguntas.

Tabla 2: Encuesta docentes

ENCUESTA DOCENTES

PREGUNTA	ALTERNATIVA	%
1. ¿Qué medios o vías de comunicación utiliza para informar?	Circulares	8%
	Correo electrónico	30%
	Plataforma virtual	25%
	Manuales	4%
	Carteleras	2%
	Reuniones- Oral	10%
	Buzón de sugerencias	2%
	Video conferencias	1%
	Página web	12%
Otros	5%	
2. La información que recibe de la institución está relacionada con:	Motivar	16%
	Señalar errores	19%
	Reconocer resultados positivos	16%
	Orientar tareas a realizar	43%
	Otros temas	6%
2.1. La información que usted envía a sus estudiantes está relacionada con:	Motivar	21%
	Señalar errores	18%
	Reconocer resultados positivos	20%
	Orientar tareas a realizar	35%
	Otros temas	6%

3. ¿A quién suele brindar información relacionada con su trabajo	A personas cercanas a la organización	6%
	Amigos	4%
	A compañeros del mismo nivel	39%
	A sus superiores	47%
	Otros	4%
4. ¿Cómo evalúa el nivel de información que recibe de su organización?	Útil	22%
	Con retraso	22%
	Oportuna	21%
	Desactualizada	2%
	Actualizada	32%
	Inútil	1%
5. ¿Con que frecuencia recibe usted información del resto de los departamentos, personas o grupos de personas?	Prorectorado	3%
	Administrativo	10%
	Financiero	4%
	Talento humano	11%
	Dirección académica	11%
	Dirección de estudiantes	2%
	Secretaría general	3%
	Postgrados	7%
	Dirección de escuelas	24%
	Departamento de informática	7%
Planta docente	6%	
Biblioteca	3%	

Estudiantes	9%
Otros	2%

6. ¿Cómo califica la información de los siguientes departamentos?	Departamentos	Clara	Confusa	Necesaria	Útil	Oportuna
	Prorrectorado	39%	5%	31%	13%	14%
Administrativo	33%	4%	32%	15%	18%	
Financiero	34%	4%	35%	16%	13%	
Talento humano	31%	4%	26%	23%	18%	
Dirección académica	33%	4%	25%	19%	21%	
Dirección de estudiantes	34%	5%	38%	15%	10%	
Secretaría general	33%	6%	35%	17%	11%	
Postgrados	31%	7%	30%	20%	14%	
Dirección de escuelas	34%	2%	26%	20%	20%	
Planta docente	32%	2%	28%	25%	15%	
Departamento de informática	29%	5%	27%	24%	17%	
Biblioteca	27%	5%	34%	22%	14%	
Otros	17%	1%	12%	4%	6%	

7. ¿Describa la utilidad de cada una de las vías o espacios de comunicación que le proponemos a continuación según su caso en la organización?	Reuniones	11%
	Entrevistas	6%
	Conversaciones	11%
	Rumores	1%
	Carteleras	7%
	Circulares	6%
	Fiestas	3%
	Teléfono	8%

	Encuentros informales	5%
	Revistas	7%
	Email	14%
	Plataforma virtual	17%
	Otras vías	5%
<hr/>		
8. ¿Por qué vías la organización transmite información al exterior?	Correo electrónico	21%
	Página web	18%
	Conversaciones informales	2%
	Revistas	15%
	Entrevistas	4%
	Boletines	10%
	Circulares	12%
	Teléfono	8%
	Reuniones	9%
	Otros	1%
<hr/>		
9. ¿Por qué vías la organización recibe información del exterior?	Correo electrónico	22%
	Página web	23%
	Conversaciones informales	4%
	Revistas	9%
	Entrevistas	5%
	Boletines	7%
	Circulares	10%
	Teléfono	9%
	Reuniones	9%

	Otros	2%
	Reuniones	28%
10. ¿Cuáles de los siguientes canales o mecanismos se usan en la organización para recoger sugerencias o información?	Conversaciones informales de los jefes con los trabajadores	12%
	Buzón de sugerencias	10%
	Evaluaciones	20%
	Encuestas	29%
	Otros	1%
10.1. ¿Son suficientes?	Si	34%
	No	39%
	A veces	27%
10.2. ¿Son útiles?	Si	39%
	No	11%
	A veces	50%
10.3. ¿Dan respuestas a sus sugerencias?	Si	32%
	No	21%
	A veces	47%
11. Argumente según su experiencia el por qué los canales de comunicación son importantes para la toma de decisiones. Exponga 3 consideraciones de ser posible.	Ayuda a construir identidad en la organización	4%
	Fortalece la unificación de criterios y decisiones	6%
	Guía y orienta el compromiso institucional	5%
	Son importantes siempre y cuando las sugerencias sean acogidas y no simplemente sirvan para dar disposiciones.	5%

Permiten establecer el comportamiento que deben tener las persona	1%
Permiten dar a conocer las opiniones que ayudarán a alcanzar los objetivos y optimizar las posibilidades de la institución.	8%
Mejorar la calidad de la organización en el día a día	7%
Buen clima organizacional	10%
Informar de manera oportuna las actividades a desarrollarse en la organización	3%
Conseguir coordinación e integración de los diferentes estamentos de la organización.	17%
Función principal control	8%
Función principal motivación	8%
Función principal la expresión emocional y la información	2%
Conocer si existe satisfacción o insatisfacción en el trabajo	13%
Promueve generación de nuevas ideas	5%

Fuente: Adaptado de Cepero, 2012

Análisis encuestas docentes

El diagnóstico realizado a los docentes muestra que las vías de comunicación más utilizadas para informar son el correo electrónico con un 30% y la plataforma virtual con un 25% seguido de la página web con un 12%, además cabe mencionar que en la utilización de otras vías se menciona a las redes sociales y el teléfono celular a través de WhatsApp.

En su mayoría la información que reciben los docentes de la institución está relacionada con orientar las tareas a realizar con un representativo del 43% y con el 19% a señalar errores. Con respecto a los estudiantes la información que envía está direccionada a orientar en las tareas con el 35%, a motivar con el 21% y a reconocer resultados positivos con el 20%. También se indican como otros temas que los docentes están comprometidos a guiar en el desarrollo de proyectos o tesis de titulación.

Respecto a la información relacionada con su trabajo es compartida a sus superiores en un 47%, como a compañeros del mismo nivel en un 47%.

La evaluación del nivel de información es concebida como actualizada en un 32% pero se evidencia retraso de la misma representado en un 22%.

El 24% menciona que con mayor frecuencia recibe información de las respectivas direcciones de escuela, y con menor frecuencia del resto de departamentos.

Al analizar la información que recibe de cada uno de los departamentos se indica con un promedio del 31% que es clara, necesaria con el 29% pero útil tan solo en 18% y oportuna en un 15%.

El 17% califica a la plataforma virtual como la vía de mayor utilidad, seguida del email con un 14%, además consideran de utilidad las reuniones y conversaciones representadas en un 11% ambas.

Las vías por las que la organización transmite y recibe información del exterior en mayor escala son el correo electrónico y la página web indicado en un 21% y 18% respectivamente.

Las encuestas en un 29% y las reuniones en un 28% son los mecanismos más usados para recoger información o sugerencias, pero de todos los mecanismos el 39% no los consideran suficientes ya que solo a veces son útiles con un 50% seguido que no dan respuesta a sus sugerencias.

Los docentes indican que la importancia de los canales de comunicación en una organización radica en un 17% en la coordinación e integración de los diferentes estamentos de la organización, en un 13% para conocer el nivel de satisfacción en el trabajo, en un 10% aporta a un buen clima laboral y en un 8% los consideran como función principal de motivación, control y cumplimiento de las metas de la organización.

Encuesta a administrativos y directivos

Se establecieron preguntas similares a la encuesta de docente, las 10 preguntas se encuentran resumidas en la tabla 3 como sigue:

Tabla 3: Encuesta administrativos y directivos

ENCUESTA ADMINISTRATIVOS Y DIRECTIVOS		
PREGUNTA	ALTERNATIVA	%
1. ¿Qué medios o vías de comunicación utiliza para informar?	Circulares	5%
	Correo electrónico	40%
	Plataforma virtual	14%
	Manuales	2%
	Carteleras	14%
	Reuniones- Oral	8%
	Buzón de sugerencias	0%
	Video conferencias	0%
	Página web	16%
Otros	1%	
2. La información que envía de la institución está relacionada con:	Motivar	17%
	Señalar errores	11%
	Reconocer resultados positivos	24%
	Orientar tareas a realizar	44%
	Otros temas	4%
3. ¿ A quién suele brindar información relacionada con su trabajo	Amigos y personas cercanas a la organizaciones	7%
	A trabajadores	19%
	A directivos del mismo nivel	33%
	A sus superiores	35%
	Otros	6%

4. ¿Cómo evalúa el nivel de información que recibe de su organización?	Útil	37%
	Con retraso	3%
	Oportuna	33%
	Desactualizada	0%
	Actualizada	27%
	Inútil	0%

5. ¿Con que frecuencia recibe usted información del resto de los departamentos, personas o grupos de personas?	Prorrectorado	6%
	Administrativo	12%
	Financiero	6%
	Talento humano	12%
	Dirección académica	17%
	Dirección de estudiantes	7%
	Secretaría general	3%
	Postgrados	5%
	Dirección de escuelas	8%
	Departamento de informática	6%
	Planta docente	8%
	Biblioteca	2%
Estudiantes	8%	
Otros	1%	

6. ¿Cómo califica la información de los siguientes departamentos?	Departamentos	Clara	Confusa	Necesaria	Útil	Oportuna
	Prorrectorado		14%	0%	8%	12%
Administrativo		14%	0%	8%	12%	6%

Financiero	12%	0%	14%	10%	4%
Talento humano	14%	0%	12%	8%	6%
Dirección académica	16%	0%	10%	6%	8%
Dirección de estudiantes	10%	0%	18%	6%	6%
Secretaría general	8%	0%	18%	12%	2%
Postgrados	12%	0%	14%	8%	6%
Dirección de escuelas	10%	0%	12%	10%	8%
Planta docente	10%	0%	16%	4%	10%
Departamento de informática	10%	0%	12%	10%	8%
Biblioteca	12%	0%	16%	8%	4%
Otros	6%	0%	10%	2%	2%

7. ¿Describa la utilidad de cada una de las vías o espacios de comunicación que le proponemos a continuación según su caso en la organización?	Reuniones	11%
	Entrevistas	9%
	Conversaciones	10%
	Rumores	1%
	Carteleras	9%
	Circulares	9%
	Fiestas	1%
	Teléfono	12%
	Encuentros informales	4%
	Revistas	5%
	Email	14%
	Plataforma virtual	9%
	Otras vías	6%

8. ¿Por qué vías la organización transmite información al exterior?	Correo electrónico	19%
	Página web	22%
	Conversaciones informales	2%
	Revistas	13%
	Entrevistas	7%
	Boletines	4%
		9%
	Circulares	
	Teléfono	16%
	Reuniones	4%
	Otros	4%
9. ¿Por qué vías la organización recibe información del exterior?	Correo electrónico	21%
	Página web	11%
	Conversaciones informales	4%
	Revistas	15%
	Entrevistas	6%
	Boletines	11%
	Circulares	9%
	Teléfono	17%
	Reuniones	3%
		Otros
10. ¿Cuáles de los siguientes canales o mecanismos se usan en la organización para recoger	Reuniones	19%

sugerencias o información?	Conversaciones informales de los jefes con los trabajadores	11%
	Buzón de sugerencias	16%
	Evaluaciones	20%
	Encuestas	28%
	Otros	6%
10.1. ¿Son suficientes?	Si	35%
	No	15%
	A veces	50%
10.2. ¿Son útiles?	Si	70%
	No	0%
	A veces	30%
10.3. ¿Dan respuestas a sus sugerencias?	Si	40%
	No	5%
	A veces	55%
11. Argumente según su experiencia el por qué los canales de comunicación son importantes para la toma de decisiones. Exponga 3 consideraciones de ser posible.	Permite estar identificado y orientado a los objetivos de la organización	32%
	Fortalece identidad institucional	18%
	Genera pertenencia a la organización	25%
	Retroalimentación en el trabajo	25%

Fuente: Adaptado de Cepero, 2012

Administrativos y directivos

El diagnóstico realizado a administrativos y directivos indica que el 40% utiliza el correo electrónico para informar, seguido la página web con un 16%, los medio de menor uso son los manuales con un 2%, el 1% represente el uso de otras vías como son las redes sociales.

Dentro del área administrativa y directiva el 44% de la información que envía la institución está relacionada con orientar tareas a realizar y un 24% a reconocer resultados positivos.

La información acerca del trabajo realizado se la comparte a superiores en un 35% y a directivos del mismo nivel en un 33%.

El 37% califica el nivel de información que recibe como útil, el 33% la cataloga como oportuna y el 27% como actualizada.

Directivos y administrativos reciben a menudo información de todos los departamentos y públicos pero con mayor frecuencia de la dirección académica con un 17%, seguido de talento humano y administrativo.

La información que se recibe de los distintos departamentos de la institución es calificada como clara con un promedio de 11%, 13% necesaria, 8% útil y 6% oportuna.

El 14% representa al email como el espacio más útil en la institución, con un 12% el teléfono, 11% las reuniones y entre otros se menciona con un 6% a Facebook y twitter.

La institución transmite información hacia el exterior a través de su página web con un 22%, seguido del correo con un 19% y el teléfono en un 16%.

El mecanismo utilizado para recoger sugerencias son las encuestas con un 28%, las evaluaciones realizadas periódicamente representan el 20% y las reuniones con el 19%; a estos mecanismos se los considera suficientes en un 35% y útiles en un 70%, pero no siempre dan respuesta a sus sugerencias, a veces con un 55%.

El área administrativa y contable considera a los canales de comunicación como medios importantes ya que permite al personal estar identificado y orientado a los objetivos de la organización, genera pertenencia a la organización así como también permite la retroalimentación en el trabajo y fortalecer la identidad institucional.

Tabla 4: Encuesta estudiantes

ENCUESTA ESTUDIANTES		
PREGUNTA	ALTERNATIVA	%
1. ¿Qué medios o vías de comunicación utiliza para informar?	Circulares	8%
	Correo electrónico	15%
	Plataforma virtual	25%
	Manuales	3%

	Carteleras	20%
	Reuniones- Oral	5%
	Buzón de sugerencias	2%
	Video conferencias	2%
	Página web	14%
	Otros	6%
<hr/>		
2. La información que usted recibe con mayor frecuencia está relacionada con:	Académica	31%
	Secretaría	8%
	Trámites	7%
	Planificación docente	7%
	Evaluaciones	13%
	Actividades extracurriculares	6%
	Ofertas de empleo	2%
	Evaluaciones	8%
	Actividades de pastoral	6%
	Actividades sociales	8%
	Cambios institucionales	3%
	Otras	1%
<hr/>		
3. ¿Con que frecuencia recibe usted información sobre los resultados de la PUCESA?	Siempre	16%
	A veces	58%
	Nunca	26%
<hr/>		
4. Califique la información que usted recibe relacionada con la organización	Dirección académica	12%
	Dirección de escuela	13%
	Secretaría de escuela	10%
	Dirección de estudiantes	9%
	Organizaciones estudiantiles FEUCESA	7%
	Docentes	11%
	Biblioteca	3%
	Pastoral	9%
	Informática	9%
	Escuela de lenguas	11%
Otras vías	6%	
<hr/>		
5. Describa la utilidad de cada una de las vías o espacios de comunicación.	Reuniones	9%
	Entrevistas	5%
	Conversaciones en áreas docentes	12%
	Rumores	3%
	Carteleras	6%
	Circulares	9%
	Plataforma virtual	15%
	Fiestas	3%
	Teléfono	5%

	Conversaciones en los pasillos	6%
	Encuentros informales	3%
	Boletín	7%
	Email	9%
	Otros	8%
	Reuniones	6%
	Revistas	6%
	Entrevistas	2%
	teléfono	4%
	Rumores	14%
	Circulares	9%
	Boletines	5%
	Prensa	6%
	Radio	5%
	Internet	21%
	Televisión	7%
	Volantes	13%
	Otros	2%
	Encuestas periódicas	26%
	Buzón de sugerencias	13%
	Conversaciones informales de los directivos de la PUCESA	2%
	Conversaciones informales de los directivos de la escuela	15%
	Conversaciones con directivos estudiantiles	7%
	Conversaciones con docentes	6%
	Secretaría de escuela	9%
	Ninguno	18%
	Otros	4%
	Si	28%
7.1. ¿Son suficientes?	No	31%
	A veces	41%
	Si	38%
7.2. ¿Son útiles?	No	25%
	A veces	37%
	Si	22%
7.3. ¿Dan respuestas a sus sugerencias?	No	30%
	A veces	48%

Fuente: Adaptado de Cepero, 2012

Análisis Encuesta Estudiantes

Como se puede observar en la tabla 4 el 25% de los estudiantes responden que la plataforma virtual es el medio más utilizado para informar, seguido del correo electrónico con un 25%,

El 31% responde que la información que con mayor frecuencia recibe está relacionada tan solo con el aspecto académico.

Los estudiantes consideran que la información acerca de los resultados de la institución es compartida solo en algunas ocasiones. Representada en 58%.

El 13% responde que la información de la dirección de escuela es clara, seguida de la dirección académica con un representativo del 12% exponen que en varias ocasiones no reciben información de las organizaciones estudiantiles FEUCESA.

Las vías de comunicación determinadas como más útiles son la plataforma virtual en un 15% y las conversaciones con áreas docentes con 12%, entre otros se mencionan las redes sociales.

El 21% de los estudiantes se informan de las noticias y ofertas académicas que brindan otras instituciones a través del internet, el 14% a través de rumores y el 13% por volantes.

El 26% responde que el mecanismo más utilizado en la organización para recoger información o sugerencias según los estudiantes son encuestas periódicas, seguido de un 18% que responde que no se utiliza ningún mecanismo. Consideran que estos canales a veces son suficientes, no siempre dan respuesta a sus sugerencias y a veces son útiles.

Entrevista Directivos

Se planificó un grupo de preguntas base de donde se concluye que el clima organizacional que predomina en la organización es equilibrado, ha experimentado muchos bajos debido a los cambios producidos por las regulaciones y estipulaciones de la ley en cuanto a la educación superior, consideran que en el área administrativa existe un ambiente de camaradería y que en la organización se evidencia mayor predisposición al cambio ya que las IES están pasando por una reorganización en todos sus ámbitos.

Los canales que utiliza la institución para dar información al exterior son la prensa escrita local, la radio y las redes sociales, en cuanto a prensa y radio se lo hace de manera semestral anual, sólo cuando lo requiere en situaciones específicas debido a que se maneja una política de no marketing externo de acuerdo a las autoridades.

En cuanto a la comunicación interna se la maneja casi en su totalidad a través de correo electrónico de la institución como también se hace uso de las circulares y en situaciones puntuales se utiliza la plataforma virtual.

Consideran que la comunicación en general en la institución es efectiva, genera un nivel de confianza, es fluida y respetuosa aunque existen ciertas excepciones manifiestan, en cuanto al canal de comunicación manifiestan que no siempre es directo, que se lo hace de manera electrónica que se está incrementando la comunicación virtual.

No existe una política de comunicación definida en la institución, pero se rigen bajo las políticas del SINAPUCE que están definidas, más no difundidas existe desconocimiento al respecto.

Entrevista a directores de talento humano y marketing de otras IES

Al entrevistar a los directores de talento humano y marketing de otras IES se pretendió diagnosticar los flujos de comunicación tanto internos como externos, especialmente si se manejan a través de un plan de comunicación organizacional,

Al entrevistar a 10 directores y encargados de la comunicación en las instituciones, se evidenció la necesidad de plantear una pregunta adicional ya que algunos confunden al plan de comunicación con los planes operativos y estratégicos. Varios de los entrevistados dieron un concepto de plan de comunicación organizacional, más sesgado hacia el tema de marketing es decir externo.

En varias IES no existen políticas de comunicación definidas y en aquellas que sí, hay un completo desconocimiento de la existencia de las mismas. Al plantearse la pregunta de que si la institución tiene un plan de comunicación organizacional varios directores respondieron que no cuentan con uno ya que se han quedado como simples propuestas y no han sido difundidos en las instituciones o la alta gerencia no le da la importancia necesaria. En el caso de una institución se obtuvo una respuesta negativa respecto a la existencia de un plan de comunicación cuando luego de una exhaustiva investigación se identificó que si cuenta con uno pero se desconoce, incluso es un plan estratégico de comunicación que se maneja a nivel de varias sedes de la institución, lo cual evidencia una vez más que el plan puede no ser el adecuado para la institución y requiera de modificaciones que se adapten a su entorno. En las instituciones que cuentan con un plan de comunicación organizacional se detectó que este no ha sido actualizado ya que no cuentan con los lineamientos que se han desarrollado, en cuanto a modelos educativos, es decir los cambios que ya las instituciones han desarrollado,

Durante la entrevista los directores y encargados de la comunicación interna y externa plantearon que es fundamental contar con un plan de comunicacional organizacional ya que este permitirá integrar a los planes estratégicos con los comunicacionales para alcanzar las metas de la organización y más aún, hoy en el Ecuador que atraviesa cambios sustanciales el ámbito de la educación, donde es necesario comunicar los nuevos ejes a su público objetivo. Además, permiten mejorar el clima organizacional, definir una cultura organizacional y fortalecer la imagen e identidad de las instituciones, para lograr posicionamiento dentro un mercado tan competitivo.

4.2. Método(s) aplicado(s)

Como respuesta a los objetivos planteados, se realizó un estudio bibliográfico para conocer los fundamentos y procesos de la comunicación, y un trabajo de campo, para diagnosticar la situación en lo referente a los flujos de comunicación.

Se aplicó el método general descriptivo. Las técnicas de evaluación fueron la encuesta y la entrevista, a través de un cuestionario estructurado y semiestructurado respectivamente.

Capítulo 5

Resultados

5.1. Plan de Comunicación para la PUCESA

El diagnóstico realizado permitió evidenciar la necesidad de diseñar un plan de comunicación organizacional para las IES, en concreto para la PUCESA, para lo cual se presenta el análisis de tres modelos de comunicación: Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional Contreras – Tacaronte, M6D y Dircom, los cuales tienen como componente en común el cambio en las organizaciones debido al dinámico entorno por lo cual se toma como referente para determinar los elementos de un plan de comunicación que permitan a las IES mejorar los flujos de comunicación internos como externos.

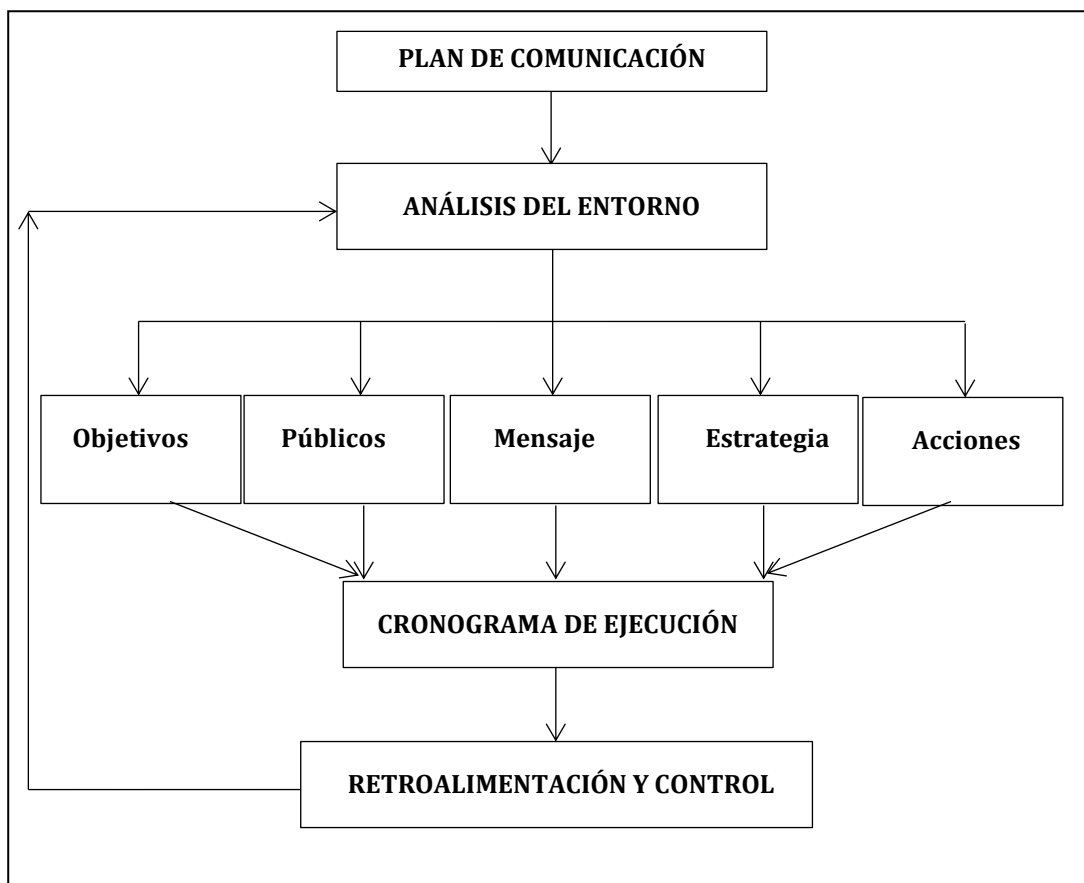
Al diagnosticar la situación actual de las IES se evidencia la falta de importancia hacia el proceso de comunicación en las instituciones, ya que no cuentan con un plan de comunicación organizacional adecuada y, aquellas que si lo tienen no lo manejan de manera adecuada. Al no saber la existencia del mismo, no existen políticas de comunicación definidas y sus directivos no reconocen la importancia de manejar un plan de comunicación que permita vincularlo o relacionarlo con los planes estratégicos de cada institución.

Las IES atraviesan cambios sustanciales que involucran a su mercado, comunidad universitaria y sociedad en general, esto hace que tanto la comunidad interna como externa se encuentre informada y relacionada con las actualizaciones y procesos de cambio, lo cual obliga a las IES a plantear estrategias que permitan una comunicación efectiva.

El presente Plan de Comunicación para la PUCESA pretende integrar a la planificación estratégica con los objetivos comunicacionales ya que de esta forma se puede mejorar el desempeño institucional al comunicar de manera eficaz.

El plan de comunicación presenta dos etapas: 1. Diagnóstico y 2. Estrategia, ver figura 4.

Figura 4: Plan de comunicación



Fuente: investigación

5.1.1. Etapa 1. Diagnóstico

5.1.1.1. Paso 1. Análisis del entorno

Es una importante etapa en el diseño de un plan de comunicación, es una fotografía de la realidad de la organización y el entorno en la que se desarrolla, para ello se debe analizar los contextos local, social y organizacional, ver Tabla 5.

Tabla 5: Análisis del entorno

Contexto local	Contexto Social	Contexto Organizacional
Estudio de la comunidad de influencia de la PUCESA.	Características de la población del área de influencia de la PUCESA.	Conocimiento de las características de la gestión de la PUCESA.

Fuente: investigación

Tabla 6: Contexto local

Contexto local
<p>Es necesario conocer las características de la localidad que es impactada por la comunicación de la PUCESA.</p> <p>La PUCESA está localizada en la provincia de Tungurahua, misma que se ha caracterizado por los flujos poblacionales y de comercio con las regiones costa, sierra y oriente, su actividad económica predominante se enfoca a la producción y comercio de bienes de consumo básico, alimentación, vestido, calzado.</p> <p>La evolución y tendencias de la población de la provincia inciden en los cambios de su economía. Así, el crecimiento de la población urbana ha provocado el surgimiento de una multiplicidad de actividades económicas, en especial en las ciudades de mayor concentración de la población, tal es el caso de la ciudad de Ambato, en dónde se realizan la mayor parte de actividades manufactureras, de comercio, servicios, transporte, construcción y otras y es el centro de producción, consumo y distribución de la Provincia, así como el centro de comercio con el resto del país y del exterior.</p>

Fuente: macro currículo PUCESA

Tabla 7: Contexto social

<p>La PUCESA es una institución particular de educación superior que entrega a la sociedad profesionales altamente capacitados y con una formación cristiana e integral, ha aceptado el reto y compromiso de formar al hombre y al profesional del mañana. Persigue innovar las técnicas de enseñanza, caminando acorde a las exigencias de la sociedad y la empresa actual. Garantiza la calidad en la educación, y para ello cuenta con profesionales calificados en su planta docente, técnica y administrativa. No pretende ser una universidad más grande, sino una universidad grandemente superior. La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, pretende continuar sirviendo a la ciudadanía y particularmente a la juventud el centro del país, a través de la implantación de nuevas carreras que permitan abrir vías de desarrollo para la sociedad.</p>
--

Fuente: macro currículo PUCESA

Tabla 8: Contexto organizacional

Contexto Organizacional
Análisis situacional
Análisis FODA
Planificación estratégica
Misión
Valores
Procesos
Mecanismos de control de gestión
Principales resultados de la institución

Fuente: investigación

Análisis situacional

El Plan de Comunicación de la PUCESA involucrara la participación de los públicos internos y externos para alcanzar los objetivos y estrategias propuestos, este permitirá tener una visión clara de las acciones de comunicación en la institución.

El avance de la tecnología y un entorno globalizado obliga a las universidades a responder a la sociedad con profesionales más capacitados, estándares de educación más altos en cuanto a cumplir procesos de acreditación.

La Sede de Ambato, debido a que es parte del Sistema Nacional PUCE (SINAPUCE), se rige por los principios y normas que regulan la existencia y funcionamiento de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, como única persona jurídica; y, en subordinación a tales principios y normas, así como por su propio Reglamento.

Académica, administrativa y financieramente se halla subordinada a la Matriz, sin embargo desenvuelve su gestión en forma descentralizada.

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. Ellas representarán a la PUCE dentro de los límites que estableciere el mandato otorgado por el Rector.

La PUCE fue creada por Decreto del 2 de julio de 1946, publicado en el R.O. n° 629, de 8 de julio de 1946 y erigida por la Santa Sede el 16 de julio de 1954, se rige por: La Constitución y las Leyes de la República del Ecuador, el Modus Vivendi suscrito entre la República del Ecuador y la Santa Sede, y la Legislación Eclesiástica respecto de las Universidades Católicas y de las Facultades Eclesiásticas, y el Estatuto y los reglamentos que dicte en ejercicio de su propia autonomía.

El 13 de Enero de 1982 empezaron las gestiones de la Cámara de Comercio de Ambato y de Monseñor Vicente Cisneros, Obispo de Ambato, para conseguir la creación de una sede la PUCE en la ciudad. Así, el 15 de julio de 1986 se emitió la resolución para que funcione le Programa de Extensión de Estudios de la PUCE en la ciudad de Ambato.

Al poco tiempo se crearon los programas de Tecnología Médica e Inglés, con gran acogida de los estudiantes.

El 10 de febrero de 1989, el H. Consejo Superior de la PUCE expidió la estructura administrativa para el funcionamiento del Programa Académico de la PUCE en la ciudad de Ambato. Como consecuencia, el Consejo Superior aprobó la creación de los Programas de Optometría e Informática. Con todos estos antecedentes, el Consejo Nacional de Universidades

y Escuelas Politécnicas, en su sesión de 29 de julio de 1993, aprobó la creación y funcionamiento de la Extensión Universitaria.

El 16 de marzo de 1994, la extensión se transforma en Sede y por lo tanto se realiza la suscripción del convenio entre la PUCE y la Diócesis de Ambato a fin de que funcione la Sede en ésta ciudad.

Tabla 9: Análisis FODA en relación a la comunicación

FODA
Fortalezas
Prestigio institucional Nivel de información actualizada y clara Herramientas de comunicación innovadoras (plataforma virtual) Reconocimiento importancia comunicación por parte docentes Infraestructura adecuada Compromiso institucional Solvencia económica institucional
Debilidades
Ausencia de plan de comunicación y departamento de comunicación Bajo nivel de motivación Información no oportuna Página web desactualizada Métodos de evaluación no dan respuestas Falta de difusión de información acerca de los resultados de la institución Falta de comunicación e interrelación con todos los departamentos Limitada vinculación académica empresa y colectividad Débil cultura organizacional Poca participación de estudiantes en actividades estudiantiles
Oportunidades
Oferta estudiantil Proyectos de mejoramiento continuo Inversión estatal para la academia Cierre de universidades
Amenazas
Procesos de cambios a nivel académico Ley de Educación Superior Publicidad saturada de otras IES Inestabilidad laboral por exigencias del nuevo marco legal

Fuente: investigación

Es importante vincular la misión, visión y valores corporativos de la PUCESA para alcanzar los objetivos planteados. El análisis del contexto organizacional permite asegurar la calidad académica, administrativa y financiera de la institución.

Misión

La PUCESA, es una comunidad académica y de servicio que forma parte del Sistema Nacional de la PUCE, se inspira en los principios cristianos, propicia el diálogo de las diversas disciplinas del saber con la fe, promueve la generación y desarrollo del conocimiento científico y tecnológico, contribuye a la formación humanista, profesional, cultural y al bienestar de sus integrantes, para satisfacer las necesidades de la colectividad.

Visión

La PUCESA se consolidará como la institución de educación superior que mantiene su liderazgo con una visión integradora en la formación humanista, profesional y cultural, basada en la búsqueda de la verdad científica y tecnológica y el fortalecimiento de su identidad cristiana, para contribuir al desarrollo social y al buen vivir.

Valores institucionales

- Justicia
- Integridad
- Responsabilidad social
- Equidad
- Innovación
- Igualdad de oportunidades
- Diversidad
- Orientación al servicio
- Mejoramiento continuo
- Trabajo en equipo
- Puntualidad
- Disciplina

Ejes estratégicos

- Académico
- Investigación
- Vinculación con la colectividad
- Bienestar estudiantil
- Gestión universitaria
- Gestión Financiera

La comunicación constituye una dimensión estratégica que ayuda a la toma de decisiones por lo cual es vital transmitir los cambios y avances de todos los aspectos de la institución a la comunidad universitaria y su entorno de manera objetiva y oportuna bajo la ética. Por lo cual se plantea una misión y visión en relación a la comunicación para fortalecer vínculos con la sociedad, ver tablas 10 y 11.

Tabla 10: Misión comunicación institucional

Misión
Orientar a la comunidad universitaria a través de una comunicación institucional planificada, flexible y confiable.

Fuente: investigación

Tabla 11: Visión comunicación institucional

Visión
Alcanzar la identificación institucional a través de la percepción del público interno y externo.

Fuente: investigación

5.1.1.2. Paso 2. Objetivos

Después de conocer la situación actual de las IES, se deben definir los objetivos del plan de comunicación a emplear, o lo que es lo mismo que se espera de este plan para la institución.

Estos objetivos ver tabla 12 deben delimitar el alcance del plan propuesto y pueden ser tácticos y estratégicos estableciendo con claridad lo que se espera de la implementación del plan.

Tabla 12: Objetivos

Objetivos
Lograr el posicionamiento de la Institución ante la comunidad, acercándola a ella y demostrando transparencia en su actuación.
Gestionar información con los medios de comunicación sobre resultados de la institución.
Mantener respuestas constantes a las inquietudes de estudiantes, profesores, trabajadores y comunidad en general.
Crear un mecanismo de comunicación abierta con la comunidad universitaria por medio de las redes sociales.

Fuente: investigación

5.1.1.3. Paso 3. Público objetivo.

Se deben identificar las audiencias internas y externas a los cuales se pretende llegar para conocer sus necesidades y expectativas, para lo cual se debe conocer:

¿A quién se quiere llegar?

Conocimientos de dicho público.

Nivel de incidencia de la institución sobre él.

Se incluyen variables de segmentación que ayudan a obtener información de cada uno de los estratos que son impactados por la institución.

Se definen los grupos a los cuales se quiere estudiar y se busca información:

¿Quiénes son?

Características e ideología.

Necesidades.

Información demandada.

Comportamiento.

Reacción al mensaje.

Nivel de influencia de la institución.

Segmentación de Públicos

La segmentación de los públicos ayuda a guiar las estrategias de comunicación de manera más eficiente. Ver tablas 14 y 15.

Tabla 13: Público objetivo PUCESA

Directivos
Administrativos
Trabajadores
Docentes
Estudiantes
Líderes de opinión
Gobierno
Proveedores
Medios de Comunicación
Entorno educativo

Fuente: investigación

Tabla 14: Segmentación de Públicos

Directivos	Administrativos y trabajadores	Docentes	Estudiantes	Líderes de opinión
Consejo Directivo Prorrector Secretaria general Procuraduría Directores académicos	Directores departamentales Secretarías de escuela personal administrativo Personal de servicios	Profesores e investigadores	Pregrado Posgrado Cursos abiertos Programas de educación continua ESTELA Asociaciones estudiantiles	Entorno político Entorno social Entorno económico Padres de familia
Gobierno	Proveedores		Medios de comunicación	Entorno educativo
Senescyt Ceaaces Ces	Proveedores de servicios Proveedores de materiales y suministros Proveedores de muebles de oficina Proveedores de material tecnológico Proveedores de materiales de construcción		Prensa Tv Radio Medios online	Colegios secundarios Universidades locales Universidades nacionales

Fuente: investigación

Tabla 15: Clasificación Públicos

Públicos internos	Públicos externos
Directivos	Líderes de opinión
Administrativos	Gobierno
Trabajadores	Proveedores
Docentes	Medios de Comunicación
Estudiantes	Entorno educativo

Fuente: investigación

5.1.1.4. Paso 4. Mensaje

Uno de los elementos más importantes y valorados en la comunicación es la credibilidad de la misma por medio de mensajes.

Es importante definir el mensaje principal que se trata de comunicar, procurando que sea lo más exacto posible, concreto, concentrado en las ideas principales para evitar la dispersión comunicacional. Para esto se debe conocer:

Percepción del proyecto.

Conocimiento del público de las ideas de la institución.

Necesidad de información.

Elementos a transmitir en el mensaje.

Persona más adecuada para hacer llegar el mensaje.

5.1.2. Etapa 2. Diseño de estrategias

5.1.2.1. Paso 5. Estrategia

La estrategia como su nombre lo indica es la perspectiva del proceso comunicativo para lo cual se difunde, se debe ir mucho más allá de la simple información. Se debe buscar coherencia de la estrategia con la misión, visión y valores de la institución, no se puede confundir lo estratégico con lo táctico.

Un aspecto a tener en cuenta es que no se puede prometer más de lo que la institución puede cumplir, por lo que las estrategias deben dirigirse a demostrar lo que se hace y no limitarse a lo que se dice, engañar a la comunidad universitaria es un error costoso e imperdonable.

Es importante que la estrategia de comunicación responda a los siguientes elementos:

¿Cómo se llevará a cabo la estrategia?

¿Qué lenguaje se utilizará para comunicarla?

¿Qué canales se utilizarán para su comunicación directa o indirecta?

5.1.2.2. Paso 6. Acciones de comunicación

Todos los pasos anteriores definen qué se desea decir y a quién se le quiere hablar, por lo que se requiere a partir de este momento es saber cómo decirlo y qué hacer para decir lo que se quiere.

Las acciones de comunicación son un mecanismo que es necesario desarrollar para cumplir los objetivos pactados, son el instrumento más efectivo para la divulgación del plan de comunicación y el mensaje que se desea transmitir al público correcto.

Las acciones son a corto, mediano y largo plazo, sirven para divulgar el plan de comunicación y los instrumentos de comunicación que se emplearán, o lo que es lo mismo son la agenda de trabajo para cumplir el objetivo fijado.

Estas acciones tienen que influir directamente en todos los públicos que se definieron, ninguno puede quedar fuera del alcance de las mismas, de lo contrario hay que rediseñar

nuevas acciones para que todos queden incluidos. Para ello se recomienda asociar cada acción con el público para el cual está diseñada.

Canales y medios a utilizar

Es clave que el medio y los instrumentos utilizados estén adecuados al mensaje a transmitir y el público receptor, en el plan se debe definir los soportes o medios necesarios para hacer llegar el mensaje, incluido frecuencia y difusión.

Se hace necesario un conocimiento exacto de las herramientas que más la comunidad universitaria emplea para informarse, si es necesario recurrir a medios masivos, medio líder en el entorno, frecuencia y difusión de ese medio líder y por último si utilizando medios más específicos se puede llegar al público de interés.

Instrumentos de comunicación

Para concretar las acciones de comunicación establecidas en el plan hay que definir los medios necesarios, por ello definir bien los instrumentos a emplear es la base del éxito del plan, a continuación se muestran algunos de los cuales puede aplicar la institución:

a. Herramientas de comunicación interna y externa

Corporativas (Manual corporativo, Informes de resultados, murales).

Marketing (Buzones, muestras, marketing móvil, tele marketing, marketing telefónico, catálogos, trípticos).

Publicidad (Teléfono móvil, Televisión, Radio, Prensa escrita o digital, mobiliario urbano, vallas, vitrales, etc.).

Internet. (Intranet, redes sociales, etc.).

Relaciones públicas (Actos, ferias, acontecimientos culturales, deportivos, religiosos, sociales y patrocinios).

b. Herramientas de atención a la comunidad universitaria mediante:

Páginas web.

Mailing.

Relaciones públicas.

Redes sociales.

Ventanillas únicas.

Puntos automáticos de consulta.

Buzón de atención inmediata.

Encuestas.

c. Herramientas de gestión de la comunicación interna

Manual de bienvenida.

Diseño de estándares de recibimiento.

Mensajes de correo interno.

Canal de comunicación corporativo.

Revistas corporativas.

Foros o chat.

Folleto, posters y carteles.

Actos internos de información.

Celebraciones de fechas conmemorativas.

Video conferencias.

d. Herramientas para la gestión con los medios

Notas de prensa.

Ruedas de prensa.

Entrevistas a los medios.

Recepciones con los medios.

Sala de prensa virtual.

Dossier de prensa en línea.

Video noticias.

Diseño y contenido

Un aspecto de relevancia en la comunicación es el diseño de contenidos e imagen. La elaboración de los contenidos debe enfocarse en cómo hacer llegar de manera clara la idea o mensaje que se quiere difundir, ya sea utilizando un guion de video, un texto para carteles o trípticos, la estructura de un discurso o una presentación.

Los contenidos deben ser originales, creíbles y ajustados a la estrategia de comunicación adoptada por la institución. La imagen y diseño deben representar el mensaje que se quiere llevar al público para que sea atractivo para este y además se diferencie de las informaciones habituales.

Contratación de la publicidad

Es importante para toda organización los procedimientos para la contratación de publicidad o campañas de comunicación que muy comúnmente se desarrollan. Para una correcta gestión y contratación de la publicidad, es necesario el diseño de un resumen que defina las necesidades a nivel comunicativo que se va a contratar y que le permita a la empresa contratada abordar el proyecto con información necesaria para satisfacer las exigencias del contratista.

Para ello la dirección debe desarrollar las siguientes acciones:

Breve presentación del proyecto que desea comunicar y toda la información necesaria y de utilidad a la empresa contratada.

Definir los objetivos de la campaña.

Ideas del mensaje que se quiere hacer llegar.

Imperativos legales.

Público objetivo.

Acciones y medios necesarios para la campaña.

Presupuesto y tiempo esperado de la campaña.

Tabla 16: Estrategias Plan de Comunicación

Estrategias	Acciones	Instrumentos	Público objetivo	Indicadores
Fortalecer la imagen institucional enfatizando en la responsabilidad social universitaria.	Elaborar plan de medios para acciones sociales	Ruedas de prensa Entrevistas Reuniones Redes Sociales Eventos sociales Eventos culturales Eventos académico	Estudiantes Sociedad involucrada en la acción social Empresas privadas y publico Gobierno Profesionales	RPR (Ruedas de prensa realizadas)
	Publicar información periodística sobre desarrollo y avance de proyectos, investigaciones y avances académicos			AMC (Apariciones en los medios de comunicación)
	Auspiciar eventos que integren a la imagen institucional en lo referente a la responsabilidad social.			VRS (Número de visitas a las redes sociales)
	Difundir experiencias de los estudiantes en los programas de acción social en las redes sociales.			JIR (Jornadas de información realizadas)
	Promocionar la oferta académica a través de jornadas educativas planificadas para estudiantes			CA (Numero de colegios y empresas asistentes)
	Organizar casa abiertas con la participación de colegios, líderes de opinión y medios de comunicación.			IEE (Numero de inserción de estudiantes en los empleos ofertados)
	Coordinar con la Dirección de estudiantes la inserción laboral de los estudiantes a través de la promoción universitaria en ferias de empleo			
Difundir por los medios de comunicación los principales resultados y acciones que se desarrollen.	Aprovechar espacios de comunicación masiva para difundir oferta y servicios universitarios	Ruedas de prensa Encuentros académicos Entrevistas	Medios de comunicación Entorno educativo Líderes de opinión Gobierno	PIC (Personas informadas en la campana)
	Realizar boletines, entrevistas en principales noticieros, reuniones con periodistas.	Boletines de prensa Reuniones		BC (Boletines creados)

	Gestionar invitación a medios de comunicación a cubrir eventos de la institución			MCA (Medios de comunicación asistentes)
Potencializar la publicidad y marketing empresarial	Creación del Departamento de comunicación	Página web Redes sociales BTL Entrevistas Eventos Casa abierta Reuniones Notas de Prensa Video noticias Folletería	Estudiantes Estudiantes de bachillerato Padres de familia Ex alumnos Profesionales Competencia Medios de comunicación Proveedores	NEC (Número de estudiantes captados) AMC (apariciones en medios de comunicación)
	Desarrollo de acciones BTL dentro de la Universidad para fomentar la participación de docentes y estudiantes en las actividades de vinculación con la colectividad, acreditación y rediseño de carreras.			EPI (Encuestas públicos internos)
	Potencializar la página web			VPW (Número de visitas a la página web)
	Promocionar continuamente las carreras a través de los medios de comunicación, redes sociales			API (Anuncios de publicidad insertados)
	Promocionar los beneficios que otorga la universidad a los estudiantes en relación al sistema de pensión diferenciada y becas.			

	Elaborar material promocional			MPC (Materiales publicitarios creados)
Reafirmar la identidad de los miembros de la universidad para mejorar el clima laboral	Realizar reuniones periódicas con directivos donde se informe de ejecución de planes, proyectos y gestiones realizadas.	Reuniones Eventos académicos Eventos sociales Entrevistas Manuales Pagina web Intranet Encuestas Correo electrónico Revistas corporativas Video conferencias	Comunidad universitaria Directivos Docentes Estudiantes Administrativos Trabajadores	RD (Números de reuniones con directivos)
	Evaluar las herramientas y soportes de comunicación			VRS (Número de visitas a las redes sociales)
	Mensajes continuos en las redes sociales de la institución con emisión de mensajes motivacionales que fortalezcan la identidad institucional (Pop Ups)			GCI (Medir grado de conocimientos de la información que emite la PUCESA)
	Socializar diferentes manuales y reglamentos de la institución			II(Numero de ingresos al intranet)
	Creación y fortalecimiento de la intranet con noticias de interés y servicios para los colaboradores			ER (Numero de eventos realizados)
	Organizar y supervisar eventos de la institución.			

Fuente: investigación

5.1.2.3. Paso 7. Cronograma de ejecución

Este paso establece la programación en el tiempo en el que se ejecutará el plan y todas sus acciones, todo tiene que estar bien cronometrado para que cada acción se desarrolle en el plazo esperado y pueda cumplir su objetivo.

5.1.2.4. Paso 8. Retroalimentación y control

En la comunicación una de las actividades más difíciles y casi olvidadas es el análisis de los resultados y efectividad de las acciones desarrolladas, es complicado encontrar un método para medir los resultados, no existen técnicas para medir el éxito o fracaso en las redes sociales, y a eso se suma el rápido movimiento de una actividad o acción a otra.

Está claro que es necesario medir el efecto de las acciones ejecutadas en el plan para retroalimentarse permanentemente, se deben definir indicadores de control que permitan realizar mediciones constantes para establecer medidas correctoras y atenuar las desviaciones que se producen en la ejecución del mismo.

Para el plan de comunicación de las IES, se establecen los siguientes mecanismos de retroalimentación y control:

Tabla 17: Lista de control

Lista de control pregunta respuesta.
¿Qué ha cambiado?
¿Es lo que el público esperaba?
¿Captan atención estos temas en los medios?
¿El mensaje tiene impacto emocional en el público?
¿Lo que se comunica afecta a otros?
¿Se entiende todo?

Fuente: investigación

Tabla 18: Indicadores

Indicadores de cumplimiento
RPR (Número de ruedas de prensa realizadas)
JIR (Jornadas de Información realizadas)
API (Anuncios de publicidad insertados)
BPSC (Blogs y perfiles sociales creados)
BC (Boletines creados)
PWC (Páginas web creadas)
MPC (Materiales publicitarios creados)
Indicadores de impacto y pertinencia.
AMC (Apariciones en los medios de comunicación)
PIC (Personas informadas en la campaña)
ME (Materiales enviados)
VPW (Número de visitas a la página web)
VRS (Número de visitas a las redes sociales)
NEC (Número de estudiantes captados)

Fuente: investigación

5.2. Evaluación preliminar

Para determinar el impacto del plan de comunicación propuesto se validó con expertos y directivos especializados en los procesos de comunicación y gestión universitaria a través de un cuestionario.

Tabla 19: Expertos

Especialista	Grado académico	Cargo	Años de experiencia
1	PhD	Psicólogo Organizacional	15
2	Magister	Director de talento humano	20
3	PhD	Director Dpto. Comunicación	17
4	Magister	Director de Investigación	21
5	Especialista	Director de posgrado	28
6	Especialista	Psicólogo Organizacional	20

Fuente: investigación

Tabla 20: Validación

Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
Fundamentos científicos, teóricos y metodológicos que sustentan el plan propuesto	7	1			
Requerimientos para la estructuración del plan	5	1	1		
Claridad en los Objetivo del plan	6	2			
Elementos que componen el plan	7	2			
Variables del plan	5				
Indicadores para evaluar las diferentes variables del plan	5	1	1		
Pertinencia del modelo para gestionar la comunicación en las IES	6	1			

Dónde: MA: muy adecuado, BA: bastante adecuado, A: adecuado, PA poco adecuado, I: inadecuado

Fuente: investigación

5.3. Análisis de resultados

Una vez desarrollado el trabajo de investigación se pudieron analizar los resultados obtenidos. Con respecto al primer objetivo se establece que es vital conocer e interpretar los fundamentos teóricos del proceso de comunicación organizacional, ya que en si la comunicación por sí misma es un proceso social inherente al ser humano que permite relacionarse con el entorno, lo mismo sucede en las IES necesitan estar conectadas con su entorno y sobre todo

entender ese entorno para poder llegar de manera efectiva a sus públicos y esto se lo puede llevar a la práctica una vez entendidos los fundamentos e importancia de la comunicación en las instituciones.

El diagnóstico realizado a las IES en lo referente a sus flujos de comunicación internos muestra que no se da mayor importancia a la comunicación interna, se utilizan varios mecanismos para llegar a su público pero no se mide el impacto y resultados de estos. Además se detectó la variación que existe en el área docente y área administrativa financiera, ya que no maneja el mismo lenguaje o los mismos mecanismos. En el área docente resalta un tipo de vía de comunicación y en área administrativa este mismo mecanismo es el menos usado; es decir la comunicación no se encuentra integrada o no es una red global, lo cual refleja como efectos que la información que se recibe no sea oportuna aun cuando es calificada como clara. Las evaluaciones que se realizan periódicamente son consideradas como instrumentos que solo en ocasiones dan resultado por lo cual se debería analizar a fondo dichas evaluaciones. El clima laboral es considerado por los directivos como equilibrado pero no existe una evidencia que respalde esto, cabe resaltar que los colaboradores de la institución proyectan la imagen de la institución y va de la mano de la satisfacción de su público externo.

Respecto a la comunicación externa las IES ecuatorianas se manejan bajo una dirección de comunicación y cultura, departamentos de marketing o simplemente encargados de hacer el marketing en la institución cuando lo requiera, en este aspecto hace falta fortalecer la comunicación en relación al uso de las redes sociales ya que son manejadas de manera muy informal.

El análisis de los modelos de comunicación organizacional nos permitió establecer uno acorde a las necesidades de las instituciones de educación superior, tomando en cuenta el modelo de cambio organizacional de Contreras - Tacoronte en el aspecto de los cambios que sufren las instituciones en lo referente a todos sus ejes como son académico, investigativo y relacionado con la colectividad, lo cual se ve establecido en el plan de comunicación organizacional en la primera etapa de diagnóstico al realizar un análisis del entorno para que el plan pueda adaptarse a cualquier institución de educación superior. Además se tomó en cuenta el Dircom diseñado por Joan Costa donde también se hace referencia a la comunicación de crisis es decir al dinámico entorno que se presenta, como también en la siguiente etapa del plan de comunicación que es el de estrategia se recomienda que los objetivos vayan en relación a los planes estratégicos de cada institución. Del modelo M6D se tomó en cuenta a la comunicación interna, externa y corporativa definidos en el plan de comunicación en la etapa dos estrategias en las herramientas a utilizarse.

Finalmente se validó el plan de comunicación con expertos en el tema, lo cual dio como resultado una calificación alta, pudiendo adaptar a las necesidades de las instituciones de

educación superior, para de esta manera optimizar los flujos de comunicación, tanto internos como externos.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

El proceso de comunicación es de vital importancia para las instituciones de educación superior debido a los constantes cambios que atraviesa el ámbito de la educación en el Ecuador para responder competitivamente al entorno a través de estrategias de comunicación, mensajes eficaces y alcanzar el éxito en sus actividades para un mejor desempeño. La comunicación constituye una herramienta estratégica para las instituciones ya que es la base para la toma de decisiones.

El diagnóstico de comunicación realizado permite evidenciar la necesidad de reconocer las falencias y disfunciones existentes en cuanto al manejo de flujos de comunicación internos como externos, los cuales son determinantes para el crecimiento de las instituciones por lo cual es relevante establecer o desarrollar investigaciones que contribuyan a la solución de problemas.

El diseño de un plan de comunicación organizacional permitirá a las IES manejar de manera más eficaz su comunicación con los públicos objetivos, posicionar su imagen a través de estrategias efectivas, fortalecer o crear una cultura organizacional, mejorar el clima laboral, para tener una visión clara y alcanzar los objetivos propuestos por la institución.

6.2. Recomendaciones

Se recomienda la creación departamento de comunicación y la aplicación del Plan de Comunicación propuesto para posicionar la imagen a nivel de los públicos externos, así como difundirlo a los públicos internos para crear sentido de pertenencia.

Fortalecer los vínculos entre la institución y los públicos de interés.

Realizar constantes diagnósticos y evaluaciones en las acciones detalladas en el plan en función de su cumplimiento y aplicabilidad con el fin de mejorar y actualizar el plan a las necesidades y cambios de las instituciones convirtiéndose así en una herramienta de trabajo para las IES.

Analizar y monitorear a la competencia para conocer las características y elementos diferenciadores de otras IES en relación a sus ejes estratégicos.

Una de las funciones principales de la comunicación es la retroalimentación, por lo cual se sugiere retroalimentarse de sus públicos ya que es necesario actualizarse en cuanto a sus necesidades, percepciones y recomendaciones.

Apéndice A

Encuesta docentes

Estamos realizando una investigación sobre el comportamiento de la Comunicación en la PUCESA, su colaboración nos sería de gran utilidad. Por favor, responda las preguntas que a continuación se exponen, de la forma más sincera posible. La encuesta es completamente anónima. Le agradecemos su colaboración de antemano.

1. ¿Qué medios o vías de comunicación utiliza la dirección de la institución para darle a conocer las informaciones necesarias?

2. La información que envía de la institución está relacionada con:

- Motivar
- Señalar errores
- Reconocer resultados positivos
- Orientar tareas a realizar
- Otros temas

En caso de marcar la última opción agregar cuáles

3. ¿A quién suele brindar información relacionada con su trabajo?

- Amigos y personas cercanas a la organización
- A trabajadores
- A directivos del mismo nivel
- A sus superiores
- Otros

4. ¿Cómo evalúa el nivel de información que recibe de su organización?

- Útil
- Con retraso
- Oportuna
- Desactualizada
- Actualizada
- Inútil

5. ¿Con que frecuencia recibe usted información del resto de los departamentos, personas o grupos de personas?

	Indicadores	Siempre	A menudo	Rara vez	A veces	Nunca
1	Prorectorado					
2	Administrativo					
3	Financiero					
4	Talento humano					
5	Dirección académica					
6	Dirección de estudiantes					
7	Secretaría general					
8	Postgrados					
9	Dirección de escuelas					
10	Departamento de informática					
11	Planta docente					
12	Biblioteca					
13	Estudiantes					
14	Otros					

a) En caso de que haya marcado el indicador “Por otros”, por favor, menciónelas a continuación:

.....

7. Cómo califica la información de los siguientes departamentos?

	Indicadores	Clara	Confusa	Necesaria	Útil	Oportuna
1	Prorectorado					
2	Administrativo					
3	Financiero					
4	Talento humano					
5	Dirección académica					
6	Dirección de estudiantes					
7	Secretaría general					
8	Postgrados					
9	Dirección de escuelas					
10	Departamento de informática					
11	Planta docente					
12	Biblioteca					
13	Estudiantes					
14	Otros					

		Útil	Poco útil	Nada útil	No se usa
1	Reuniones				
2	Entrevistas				
3	Conversaciones en áreas docentes				
4	Rumores				
5	Murales				
6	Circulares				
7	Plataforma virtual				
8	Fiestas				
9	Teléfono				
10	Conversaciones en los pasillos				
11	Encuentros informales				
12	Boletín				
13	Email				
14	Otros				

a) En caso de que haya marcado que se usan otras vías, por favor, diga cuáles son:

8. Describa la utilidad de cada una de las vías o espacios de comunicación que le proponemos a continuación según su uso en la organización:

Reuniones

Entrevistas

Conversaciones

Rumores

Carteleras

Circulares

Fiestas

Teléfono

Encuentros informales

Revistas

Email

Plataforma virtual

Otras vías

9. ¿Por qué vías la organización transmite información al exterior?

Correo electrónico

Página web

Conversaciones informales

Revistas

Entrevistas

Boletines

Circulares

Teléfono

- Reuniones
- Otros. ¿Cuáles? _____

10. ¿Por qué vías la organización recibe información del exterior?

- Correo electrónico
- Página web
- Conversaciones informales
- Revistas
- Entrevistas
- Boletines
- Circulares
- Teléfono
- Reuniones
- Otros. ¿Cuáles? _____

10. ¿Cuáles de los siguientes canales o mecanismos usa la organización para recoger sugerencias o información de los estudiantes?

- Reuniones
- Conversaciones informales de los jefes con los trabajadores
- Buzón de sugerencias
- Evaluaciones
- Encuestas
- Otros, ¿Cuáles?

- a) ¿Son suficientes estos canales? Sí__ No__
- b) ¿Considera que son útiles? Sí__ No__
- c) ¿Se da respuesta a su sugerencia? Si__ No__ A veces __

Apéndice B

Encuesta directivos y administrativos

Estamos realizando una investigación sobre el comportamiento de la Comunicación en la PUCESA, su colaboración nos sería de gran utilidad. Por favor, responda las preguntas que a continuación se exponen, de la forma más sincera posible. La encuesta es completamente anónima. Le agradecemos su colaboración de antemano.

1. ¿Qué medios o vías de comunicación utiliza la dirección de la institución para darle a conocer las informaciones necesarias?

2. La información que envía de la institución está relacionada con:

- Motivar
- Señalar errores
- Reconocer resultados positivos
- Orientar tareas a realizar
- Otros temas

En caso de marcar la última opción agregar cuáles

3. ¿A quién suele brindar información relacionada con su trabajo?

- Amigos y personas cercanas a la organización
- A trabajadores
- A directivos del mismo nivel
- A sus superiores
- Otros

4. ¿Cómo evalúa el nivel de información que recibe de su organización?

- Útil
- Con retraso
- Oportuna
- Desactualizada
- Actualizada
- Inútil

5. ¿Con que frecuencia recibe usted información del resto de los departamentos, personas o grupos de personas?

	Indicadores	Siempre	A menudo	Rara vez	A veces	Nunca
1	Prorectorado					
2	Administrativo					
3	Financiero					
4	Talento humano					
5	Dirección académica					
6	Dirección de estudiantes					
7	Secretaría general					
8	Postgrados					
9	Dirección de escuelas					
10	Departamento de informática					
11	Planta docente					
12	Biblioteca					
13	Estudiantes					
14	Otros					

a) En caso de que haya marcado el indicador “Por otros”, por favor, menciónelas a continuación:

.....

11. Cómo califica la información de los siguientes departamentos?

	Indicadores	Clara	Confusa	Necesaria	Útil	Oportuna
1	Prorectorado					
2	Administrativo					
3	Financiero					
4	Talento humano					
5	Dirección académica					
6	Dirección de estudiantes					
7	Secretaría general					
8	Postgrados					
9	Dirección de escuelas					
10	Departamento de informática					
11	Planta docente					
12	Biblioteca					
13	Estudiantes					
14	Otros					

		Útil	Poco útil	Nada útil	No se usa
1	Reuniones				
2	Entrevistas				
3	Conversaciones en áreas docentes				
4	Rumores				
5	Murales				
6	Circulares				
7	Plataforma virtual				
8	Fiestas				
9	Teléfono				
10	Conversaciones en los pasillos				
11	Encuentros informales				
12	Boletín				
13	Email				
14	Otros				

a) En caso de que haya marcado que se usan otras vías, por favor, diga cuáles son:

12. Describa la utilidad de cada una de las vías o espacios de comunicación que le proponemos a continuación según su uso en la organización:

Reuniones

Entrevistas

Conversaciones

Rumores

Carteleras

Circulares

Fiestas

Teléfono

Encuentros informales

Revistas

Email

Plataforma virtual

Otras vías

13. ¿Por qué vías la organización transmite información al exterior?

Correo electrónico

Página web

Conversaciones informales

Revistas

Entrevistas

Boletines

Circulares

- Teléfono
- Reuniones
- Otros. ¿Cuáles? _____

14. ¿Por qué vías la organización recibe información del exterior?

- Correo electrónico
- Página web
- Conversaciones informales
- Revistas
- Entrevistas
- Boletines
- Circulares
- Teléfono
- Reuniones
- Otros. ¿Cuáles? _____

10. ¿Cuáles de los siguientes canales o mecanismos usa la organización para recoger sugerencias o información de los estudiantes?

- Reuniones
- Conversaciones informales de los jefes con los trabajadores
- Buzón de sugerencias
- Evaluaciones
- Encuestas
- Otros, ¿Cuáles?

- a) ¿Son suficientes estos canales? Sí__ No__
- b) ¿Considera que son útiles? Sí__ No__
- c) ¿Se da respuesta a su sugerencia? Si__ No__ A veces __

Apéndice C

Encuesta estudiantes

Estamos realizando una investigación sobre el comportamiento de la Comunicación en la PUCESA, su colaboración nos sería de gran utilidad. Por favor, responda las preguntas que a continuación se exponen, de la forma más sincera posible. La encuesta es completamente anónima. Le agradecemos su colaboración de antemano.

1. ¿Qué medios o vías de comunicación utiliza la dirección de la institución para darle a conocer las informaciones necesarias?

2. ¿De dónde proviene la información que con mayor frecuencia recibe?

- Académica.
- Secretaría.
- Trámites.
- Planificación docente.
- Evaluaciones.
- Actividades no docentes.
- Ofertas de empleo.
- Cambios institucionales.
- Otras

En caso de marcar la última opción agregar cuáles

4. ¿Con qué frecuencia recibe usted información sobre los resultados de la PUCESA?

Nunca _____ A veces _____ Siempre _____

5. ¿califique la información que usted recibe relacionada con la organización (puede marcar más de una opción por indicador):

	Indicadores	Clara	Confusa	Necesaria	Útil	Inútil Oportuna
	La dirección Académica					
	La dirección de la Escuela					
	Secretaria de Escuela					
	La dirección de estudiantes					
	Organizaciones estudiantiles FEUCESA					
	Docente					
	Biblioteca					
	Pastoral					
	Informática					
	Esc. Idiomas					
	Por otras vías.					

Apéndice D

Entrevista Directivos

Guía de entrevista a directivos

Hora:

Lugar:

Tipo de observación:

Observador:

Aspectos a observar:

1. Criterios sobre el clima organizacional que predomina en la organización.
2. Cuáles son los canales que se utilizan para dar la información?
3. Cómo se manifiesta la comunicación jefes –jefes?
4. Cómo se manifiesta la comunicación jefes- trabajadores?
5. Cómo se manifiesta la comunicación trabajadores –trabajadores?
6. Existe alguna política de comunicación definida en la entidad?

Apéndice E

Entrevista directores de comunicación y marketing

Guía de entrevista a directivos

Hora:

Lugar:

Tipo de observación:

Observador:

Aspectos a observar:

1. Que es un plan de comunicación organizacional?
2. Existe alguna política de comunicación definida en la entidad?
3. Tiene la institución un plan de comunicación organizacional?
4. El plan de comunicación se encuentra actualizado?
5. El plan de comunicación es difundido y aplicado en la institución?
6. Considera importante la aplicación de un plan de comunicación en la institución?

Referencias

- Autores, C. d. (2005). *Selección de lecturas de metodología, métodos y técnicas de investigación Social*. La Habana: Felix Varela.
- Autores, C. d. (2006). *Comunicología. Temas actuales*. La Habana: Felix Varela.
- Avilia, Lammertyn Roberto (1999). *Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora*; Editorial ORANGE; Argentina
- Ball-Rokeach, M. d. F. y. S. J. (1993). *Teoría de la comunicación de masas*. Barcelona: Paidós.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización*. Barcelona: Paidós
- Berelson, B R. Y Steiner G. (2004). *Comportamiento Humano, Desarrollo de un Invento Científico*. Nueva York.
- Caño, E. (2000). *La Comunicación y la empresa actual*. Bogotá, Colombia: Getafe.
- Carbone, A. (2007). *Sociedad, Comunicación Empresarial en la modernidad*. Barcelona, España: Paidós.
- Chiavenato, Idalberto. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana.
- Collado, C. F. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Costa, J. (2012). *El DirCom hoy Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: CPC Editor.
- Costa, Joan. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Ediciones la Crujía, Buenos Aires, Argentina.
- Costa, Joan. *Creación de la imagen corporativa: en revista electrónica especializada Razón y Palabra no. 34*. Recuperado de <http://www@razonypalabra.org> Fecha de consulta: 7 de septiembre 2013.
- Dobkin, B. y Pace, R. (2007). *La comunicación en un mundo cambiante*. Boston, McGraw Hill.
- Esteve, J.M. (ed.): *Objetivos y contenidos de la educación para los años noventa*. Actas del II Congreso Nacional de Teoría de la Educación. Málaga: Universidad de Málaga.
- Fernández, Carlos. (2008). *La Comunicación humana en el mundo contemporáneo*. México: McGraw-Hill Interamericana
- Ferrer, E. (1997). *Información y Comunicación*, S.L. Fondo de la Cultura Económica, España.
- Goldhaber, Gerald M. (1984) *Comunicación organizacional*. México: Editorial Diana
- Gómez, S., (2012). *El Arte de Comunicar*. Recuperado de <http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicacion%20N29.pdf>
- Gómez, B. y Benito, C. (2013). *Comunicación interna y cultura corporativa*. Recuperado de <http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicacion%20N39.pdf>
- Horta, M. (2004). *La Estrategia Comunicativa en el contexto actual*. Globalización. Madrid, España: Galindo.
- Ivancevich, John M. (2006). *Comportamiento organizacional*. México, D.F., México: McGraw-Hill.
- Kahn, D. K. (1986). *Psicología Social de las organizaciones*. México: Trillas.

- Kaplun, G. (2007). *Cuatro ideas Obvias para democratizar la comunicación*. Lima, Uruguay: Bella Costa.
- Katz. (1986). *Psicología Social ed las organizaciones*. México: Trillas.
- Kreps, G. (1990). *Organizational Communication. Theory and Practice*. New York: Longman
- Lamb, C. Hair J. y McDaniel C. (2002) *Marketing*. Editorial International Thomson Sexta Edición.
- Liabert, T. (2005). *El Plan de Comunicación organizacional: como definir y organizar la estrategia de comunicación*. Limusa, México.
- M. Martín y M. Siguán (Coor.). *Comunicación y lenguaje*. Tratado de Psicología General, tomo 6. Madrid: Alhambra Longman.
- Manucci, M. (2006). *Comunicación, incertidumbre y liderazgo. Una herramienta para diseñar el futuro en la incertidumbre del presente*. Lima, Perú: Hoy.
- Marín, A. L. (2002). *La Comunicación en las empresas y en las organizaciones*. Barcelona: Colección Bosch Comunicación.
- Martín, F. I. y. c. (1999). *Metodología de la Investigación*. La Habana: Félix Valera.
- Miller, G.A. (1985). *Psicología, lenguaje y niveles de comunicación*. En A. Silverstein (Ed.). *Comunicación humana. Exploraciones teóricas*. México: Trillas.
- Miller, G.A. (1985b). *Lenguaje y habla*. Madrid: Alianza Psicología.
- Nosnik, A. (1991). *El desarrollo de la comunicación social*. Un enfoque metodológico. Editorial Trillas. México.
- Nosnik, A. (1995) "El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones" en Fernández Collado, Carlos (compilador) *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas, México.
- Osgood, C.E. and Sebeok, T. (1965). *Psycholinguistics: a survey of theory and research problems*. Bloomington: Indiana University Press.
- Pasquali, A. (1997). *La dimensión moral del comunicar*, Anuario ININCO, Vol. núm8.
- Piñuel, J.L. (1991). *El concepto en comunicación y lenguaje*.
- PUCESA, (2013). *Plan Estratégico PUCESA 2013-2016*. Ambato.
- PUCESA, (2014). *Macrocurrículo PUCESA*. Ambato.
- Pachol, Luis. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. España: Díaz de Santos.
- Restrepo, M. y J. Rubio A. (1995). *Intervenir en la organización*, 2da edición. Bogotá.
- Riter, M. (2013). *Redes Sociales, crisis y Comunicación*. Recuperado de <http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicacion%20N41.pdf>
- Robbins, Stephen Coulter Mary (2005). *Administración*, Octava Edición, Educación de México.
- Robbins, Stephen P. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación de México.
- Rodríguez Mansilla, Darío. (2006). *Gestión organizacional: elementos para su estudio*. México: Alfaomega.
- Rogers, E. M. R. y. R. (1976). *Communication in Organizations*. Nueva York: MacMillan.

- Rota, M. L. M. y. G. (1980). *Comunicación institucional: enfoque social de relaciones públicas*. Quito: CIESPAL.
- Rubio Saavedra, Bibiana. (2006). *Liderazgo en las organizaciones*. Colombia: ECISA.
- Saladrigas, M. M. A. e. H. (2002). *Para investigar en Comunicación Social*. Guía didáctica. La Habana: Pablo de la Torriente.
- Sandhusen L. R. (2002). *Mercadotecnia*. Primera Edición, Editorial Continental.
- Sarramona, J. (1989). *Los contenidos del currículum*.
- Scharamm, C.M. (1990). *Valores y reforma educativa*. Bordón.
- Shein, Edgar. (2002). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*, La Habana.
- Trelles, Irene. (2001) *Comunicación Organizacional*. Selección de lecturas. Editorial Félix Varela, La Habana.
- Villafañe, J. (1999). *El Estado de la Publicidad y el Corporate en España*. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad. Madrid.
- Villafañe, J. (2000). *La Gestión de la Reputación corporativa en ADC Dicromo*. Madrid.

Resumen Final

Diseño de un Plan de Comunicación Organizacional Interna y Externa para una Institución de Educación Superior

Daniela Judith Bermúdez Santana

89 páginas

Proyecto dirigido por: Fredy Leonardo Ibarra, Mg.

Este trabajo de investigación tiene como objetivo fundamental Diseñar un Plan de Comunicación Organizacional Interna y Externa para una Institución de Educación Superior (IES), planteamiento que surge de la necesidad de afrontar los continuos procesos de cambio que atraviesan las instituciones de educación superior, al presentarse nuevos modelos educativos y mínima importancia a los procesos de comunicación en la organización.

La metodología utilizada es de carácter descriptivo, la cual ha permitido realizar un diagnóstico de la situación actual de las IES, en cuanto a los flujos de comunicación, a través de una encuesta y entrevista.

El resultado de la presente investigación permite optimizar los procesos de comunicación en las instituciones, a través de una gestión de comunicación eficaz que agilice los flujos de información internos y externos, convirtiéndose en una ventaja competitiva para el desarrollo y crecimiento de las IES.