

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA  
ESCUELA DE COMUNICACIÓN**

---

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE LICENCIADO EN COMUNICACIÓN, MENCIÓN EN  
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA  
PARA LA FACULTAD DE ARQUITECTURA Y URBANISMO DE LA  
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR**

**FRANCISCO ALEJANDRO PASQUEL PROAÑO**

**DIRECTOR: FRANCISCO PACHECO SEMPÉRTEGUI**

**MARZO, 2017**

**QUITO-ECUADOR**

## **DEDICATORIA**

A mi mamá, papá y hermana:

Blanca Proaño, Germán Pasquel y Ana Cristina Pasquel Proaño.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Francisco Pacheco, María del Carmen Cevallos y Verónica Yépez Reyes, director, tutora y lectora.

A la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador; en especial, a sus autoridades; y, a Mishell Echeverría, docente.

A mis maestros; en especial, a Lourdes Pérez (+), Julia Carrillo (+), Martha Patricia Silva y Jorge Cruz.

A mis amigos de carrera; en especial, a Diana Díaz, Tatiana Báez, María Alejandra González, y María Cristina Muñoz.

A mis compañeros de trabajo; en especial, a Soledad Martínez.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>CAPÍTULO I: ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN INTERNA.....</b>	<b>1</b>
1.1 El acto comunicativo .....	1
1.2 Organización.....	2
1.3 Comunicación organizacional.....	3
1.4 Canales de comunicación interna .....	5
1.5 Públicos objetivos .....	9
1.6 Necesidades de comunicación .....	10
1.7 Personalidad corporativa.....	11
1.7.1 Centro psíquico .....	12
1.7.2 Visión .....	13
1.7.3 Carácter .....	14
1.7.4 Sistemas.....	14
1.7.5 Destrezas .....	14
1.7.6 Cuerpo .....	14
1.7.7. Ciclo de vida.....	15
1.8 Identidad corporativa .....	15
1.9 Cultura organizacional.....	18
1.10 Imagen Corporativa .....	21
1.11 Clima organizacional .....	23
1.12 Gestión de la comunicación interna.....	26
1.12.1 Planificación.....	28
1.12.2 Comunicaciones de nivel táctico y estratégico .....	33

**CAPÍTULO II :FACULTAD DE ARQUITECTURA Y URBANISMO DE LA  
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR.....35**

2.1 Historia.....	35
2.1.1 Década de los treinta .....	35
2.1.2 Década de los cuarenta.....	35
2.1.3 Década de los cincuenta.....	35
2.1.4 Década de los sesenta.....	36
2.1.5 Década de los setenta .....	36
2.1.6 Década de los ochenta .....	37
2.1.7 Década de los noventa.....	38
2.1.8 Años 2000 y actualidad.....	38
2.2 Estructura .....	39
2.3 Carrera de Arquitectura y Urbanismo.....	40
2.3.1 Entorno interno.....	40
2.3.2 Entorno externo .....	42
2.4 Filosofía institucional .....	44
2.4.1 Misión.....	44
2.4.2 Visión .....	44
2.4.3 Valores .....	45
2.4.4 Objetivos .....	45
2.4.5 Organigrama.....	46
2.5 Infraestructura física .....	48
2.6 Gestión de la comunicación interna.....	48

<b>CAPÍTULO III:DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA .....</b>	<b>50</b>
3.1 Introducción .....	50
3.2 Pregunta de investigación .....	50
3.3 Objetivos .....	50
3.3.1 Objetivo general .....	50
3.3.2 Objetivos específicos.....	50
3.4 Metodología .....	51
3.5 Encuestas .....	51
3.5.1 Diseño del plan de muestreo .....	51
3.5.2 Selección del procedimiento muestral.....	53
3.5.3 Definición de fuentes de datos y necesidades de información:.....	53
3.6 Entrevistas a profundidad .....	55
3.7 Análisis de resultados .....	55
3.8 Conclusiones.....	81
3.9 Recomendaciones .....	82
<b>CAPÍTULO IV:PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA .....</b>	<b>83</b>
4.1 Introducción .....	83
4.2 Objetivos.....	83
4.2.1 Objetivo general .....	83
4.2.2 Objetivos específicos.....	83
4.3 Descripción del plan de comunicación interna .....	84
4.3.1 Estrategia 1: Gestión de la comunicación interna por medio de un gabinete o departamento .....	84
4.3.2 Estrategia 2: Proceso de revisión de la filosofía institucional y generación de manual de identidad físico-visual .....	87

4.3.3 Estrategia 3: Conocimiento de la institución.....	88
4.3.4 Estrategia 4: Establecimiento de canales formales que permitan la retroalimentación de información.....	90
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>96</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1. Clasificación de las culturas organizacionales .....	20
Tabla No. 2. Modos y niveles de significación .....	22
Tabla No. 3. Objetivos de la gestión de la comunicación interna .....	27
Tabla No. 4. Beneficios internos de la gestión de la comunicación interna.....	28
Tabla No. 5. Acciones, canales y herramientas de comunicación interna.....	34
Tabla No. 6. Oferta educativa según el número de estudiantes matriculados .....	43
Tabla No. 7. Determinación del tamaño de la muestra .....	52
Tabla No. 8. Planificación para la aplicación de encuestas.....	53
Tabla No. 9. Formato de procedimiento de recolección de datos .....	53
Tabla No. 10. Descripción de los entrevistados .....	55
Tabla No. 11. Edad .....	55
Tabla No. 12. Género .....	56
Tabla No. 13. Nivel de educación .....	56
Tabla No. 14 Nivel al que pertenece .....	56
Tabla No. 15. Antigüedad.....	56
Tabla No. 16. Conocimiento sobre el año de creación de la FAU .....	57
Tabla No. 17. Conocimiento sobre el diseñador del edificio de la FAU.....	58
Tabla No. 18. Conocimiento de la misión .....	60
Tabla No. 19. Conocimiento de la visión .....	61
Tabla No. 20. Conocimiento de los valores .....	62
Tabla No. 21. Conocimiento del objetivo general.....	63
Tabla No. 22. Sentimiento de orgullo.....	65
Tabla No. 23. Relación de objetivos personales con los de la institución.....	66
Tabla No. 24. Proceso de inducción-ambientación .....	68
Tabla No. 25. Medios a través de los que se recibe información .....	69
Tabla No. 26. Calidad de información que se recibe.....	70
Tabla No. 27. Medios a través de los que se preferiría recibir información .....	72
Tabla No. 28. Manera en que fluye la comunicación.....	73
Tabla No. 29. Relación entre compañeros de nivel.....	73

Tabla No. 30. Relación entre compañeros de clase (estudiantes) .....	74
Tabla No. 31. Relación con jefe inmediato-jefe de área .....	74
Tabla No. 32. Relación entre estudiantes y sus profesores .....	75
Tabla No. 33. Relación con las autoridades .....	76
Tabla No. 34. Relación con el personal docente .....	77
Tabla No. 35. Relación con los estudiantes.....	78
Tabla No. 36. Relación con el personal administrativo.....	78
Tabla No. 37. Relación con el personal de servicios.....	79
Tabla No. 38. Consideración de puntos de vista en la toma de decisiones .....	80
Tabla No. 39. Instalaciones físicas .....	80

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico No. 1. El paradigma del siglo XXI.....	16
Gráfico No. 2. La tríada de Peirce .....	21
Gráfico No. 3. Continuum de los niveles del clima organizacional .....	24
Gráfico No. 4. Etapas del plan estratégico de comunicación .....	29
Gráfico No. 5. Población estudiantil del período académico 2015-2015 .....	41
Gráfico No. 6. Población estudiantil del período académico 2015-2015, según género.....	41
Gráfico No. 7. Oferta de la carrera de Arquitectura en Ecuador .....	42
Gráfico No. 8. Oferta educativa según el régimen económico.....	42
Gráfico No. 9. Oferta educativa según el número de estudiantes matriculados .....	43
Gráfico No. 10. Organigrama de la FAU .....	47
Gráfico No. 11 Plano de la construcción de la FAU .....	48
Gráfico No. 12. Conocimiento sobre el año de creación de la FAU .....	58
Gráfico No. 13. Conocimiento sobre el diseñador del edificio de la FAU.....	59
Gráfico No. 14. Conocimiento de la misión.....	60
Gráfico No. 15. Conocimiento de la visión .....	61
Gráfico No. 16. Conocimiento de los valores .....	63
Gráfico No. 17. Conocimiento del objetivo general.....	64

Gráfico No. 18. Sentimiento de orgullo .....	65
Gráfico No. 19. Relación entre objetivos personales con los de la institución .....	67
Gráfico No. 20. Proceso de inducción-ambientación .....	68

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo No. 1. Formato de diseño de cuestionarios .....	97
Anexo No. 2. Cuestionario para entrevistas .....	112
Anexo No. 3. Autorización de las autoridades de la FAU para la investigación .....	113
Anexo No. 4. Respuesta pedido del informe de población estudiantil.....	114
Anexo No. 5. Listas oficiales de la población estudiantil de la FAU.....	115
Anexo No. 6. Matriz plan de comunicación interna.....	116

## RESUMEN

Este trabajo consiste en el diseño de un plan estratégico de comunicación interna para la Facultad de Arquitectura y Urbanismo (FAU) de la Universidad Central del Ecuador (UCE). En el primer capítulo, se abordan, de manera teórica, los conceptos de comunicación, organización y comunicación organizacional; la comunicación interna: sus canales formales e informales; sus tipos: descendente, ascendente, horizontal y transversal; sus públicos objetivos; sus necesidades; entre otros.

Se atiende a los elementos constitutivos de la personalidad, identidad, cultura, vínculo e imagen corporativas; conceptos que, en el ejercicio profesional de la comunicación organizacional, han tendido, de manera equivocada, a usarse como sinónimos (Scheinsohn, 2009). Y, al clima organizacional, que puede pasar por un ser bajo o alto, de acuerdo con el grado de motivación que perciban los públicos objetivos (Chiavenato, 2011).

Se mencionan los objetivos y beneficios de la gestión de la comunicación interna en las organizaciones; el proceso cíclico de pre-diagnóstico, diagnóstico, planificación, ejecución y seguimiento; y, las acciones, canales y herramientas de comunicación interna que pueden emprenderse, desde una lógica estratégica (Brandolini, González, & Hopkins, 2009); entre otros aspectos.

En el segundo capítulo, se traza una línea del tiempo; desde los orígenes de la FAU, como Escuela de Arquitectura, en la década de los treinta (FAU, 2010), hasta la actualidad; se repasan sus entornos externo e interno; filosofía institucional (misión, visión, valores, objetivos, principios, estrategias, entre otros); organigrama; y, se hace un primer acercamiento acerca de la gestión de la comunicación interna en la historia de la institución.

En el tercer capítulo, se presenta el diagnóstico de comunicación interna de la institución; obtenido tras la interpretación de los resultados de la encuesta y entrevista a profundidad, técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa. Y, finalmente, en el cuarto capítulo, la propuesta de plan estratégico de comunicación interna, que plantea acciones a nivel táctico y estratégico, para que sea un factor clave para la FAU en la consecución de sus objetivos institucionales y en la solución de conflictos.

## INTRODUCCIÓN

La comunicación organizacional tiene que considerarse en todo su sentido porque, a través de su adecuada gestión, es un factor clave para la consecución de los objetivos institucionales (Diez, 2011) y la solución de conflictos.

En cuanto a la comunicación interna, desde los niveles de alta gerencia o dirección, debe comprenderse a los públicos internos, bajo todo punto de vista, como seres humanos, en favor de que sus objetivos personales sean afines a los de la organización. Esto quiere decir que, gracias al intercambio adecuado de información y a la utilización de herramientas que propendan a un clima respetuoso y amable, estos se sientan integrados y motivados.

Desde este contexto, que se muestra ideal para el entorno local; ya que se asiste a un desinterés por la gestión de la comunicación en gran cantidad de organizaciones; lo que se advierte, por ejemplo, en la inexistencia de departamentos de comunicación o en la designación de las responsabilidades afines a profesionales de otras áreas y con otras competencias; la gestión de la comunicación interna es igual o más importante que la de la comunicación externa porque, como indica Daniel Scheinshon (2009), la cultura corporativa, al ser un patrón de pensamiento y acción de los públicos objetivos de una organización, moviliza su desempeño y suscita impresiones, siendo un poderoso generador de imágenes. Por ello, una organización debe procurarse, de manera prioritaria, que la imagen que de ella se genere en cada uno de sus públicos objetivos, tenga coherencia.

Los públicos internos, en un ambiente caracterizado por la adecuada relación entre semejantes; y, en el que sus puntos de vista son considerados desde los altos niveles para la toma de decisiones; se sentirán de la mejor manera y esta cualidad se reflejará en sus expresiones tanto dentro como fuera de los espacios físicos de la organización.

En la actualidad, es de vital importancia que la gestión de la comunicación interna en una organización se materialice a través de un plan estratégico, que su quehacer sea coordinado por uno o más profesionales de la comunicación; y, que esta área de trabajo esté al mismo nivel jerárquico de otras.

De la misma manera, como parte de los planes, políticas y estrategias de la organización, debe destinarse una parte de su presupuesto a la ejecución de auditorías,

consultorías y capacitaciones relacionadas con esta área y con el reforzamiento de sus estructuras.

La gestión de la comunicación interna representa un elemento de giro entre una organización conservadora, autoritaria, tradicional y que puede sufrir de mayor manera los impactos de los flujos incontrolados de información; con otra con una mentalidad amplia, en que la comunicación es fluida, motivante, estimulante y que se ajusta a un modelo organizacional orientado a la calidad y bienestar de sus públicos objetivos.

# **OBJETIVOS**

## **Objetivo general**

- Diseñar un plan estratégico de comunicación interna para la Facultad de Arquitectura y Urbanismo (FAU) de la Universidad Central del Ecuador (UCE).

## **Objetivos específicos**

- Diagnosticar el estado actual de la gestión de la comunicación interna en la institución.
- Proponer un plan estratégico de comunicación interna a través del que articulen todas las acciones de comunicación de la institución

# CAPITULO I

## ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN INTERNA

### 1.1 El acto comunicativo

La Real Academia Española (RAE), define a la palabra comunicación de nueve maneras:

[...] “...acción y efecto de comunicar o comunicarse”; “...trato, correspondencia entre dos o más personas”, “...transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor”, “...unión que se establece entre ciertas cosas, tales como mares, pueblos, casas o habitaciones, mediante pasos, crujías, escaleras, vías, canales, cables y otros recursos”, “...medio que permite que haya unión entre ciertas cosas”, “...papel escrito en que se comunica algo oficialmente”, “...escrito sobre un tema determinado que el autor presenta a un congreso o reunión de especialistas para su conocimiento y discusión.”, “...petición del parecer por parte de la persona que habla a aquella o aquellas a quienes se dirige, amigas o contrarias, manifestándose convencida de que no puede ser distinto del suyo propio” y finalmente como “...correos, telégrafos, teléfonos, etc. (RAE, s.f)

Dada su naturaleza, la comunicación es un concepto al que sus estudiosos no han llegado a convenir una definición única; sin embargo, en complemento a las nociones que la RAE propone, es entendida, de manera general, como un proceso bilateral, un circuito en el que las personas, a través de un conjunto de signos o símbolos convencionales y conocidos, interactúan y se relacionan (Diez, 2011).

De acuerdo con Fernández y Galguera (2008), el estudio de la disciplina de la comunicación se centró, a mediados del siglo XX, en la búsqueda del establecimiento de un modelo que, aceptado por la mayoría de sus estudiosos, permita explicar el proceso de este fenómeno. De esta manera, como una interpretación a los argumentos de Aristóteles, que referían al carácter del hablante, oyente y tema, Raymond Nixon propuso un concepto de tres elementos, con énfasis en la persuasión, en el que participan la persona que habla (¿quién?), el discurso que pronuncia (¿qué?) y la persona que escucha (¿a quién?). En 1964, Harold Lasswell retomó este modelo e incorporó dos elementos más, atendiendo a las preguntas ¿quién?, ¿qué?, ¿a quién?, ¿en qué canal? y, ¿con qué efectos?; al que, años después, fue

retomado por Nixon e incluyó dos elementos relacionados con qué intenciones se emite el mensaje y bajo qué condiciones se recibe.

Para 1949, Claude Shannon y Warren Weaver crearon un modelo matemático de la comunicación que, acentuando el carácter unidireccional de este proceso, da cuenta que puede realizarse entre personas, instituciones, animales o máquinas. No obstante, en 1954, tras la incorporación de un circuito de retroalimentación del destino a la fuente y viceversa, Wilbur Schramm puso al emisor y receptor al mismo nivel, dándole un carácter circular o espiral.

En la década de los sesenta, en este intento de entender a la comunicación a través de la identificación y descripción de sus componentes, surgieron modelos y definiciones que, al partir de las fallas de su predecesor y al mostrar sus ineficiencias, llevaron a comprender, en la actualidad, que este fenómeno, por su complejidad, va más allá de la suma de sus partes.

Por ello, los autores definen a la comunicación como el proceso interpretativo, a través del que los individuos, en sus relaciones, grupos, organizaciones y sociedades, responden y crean mensajes que les permiten adaptarse a su entorno y a las personas que les rodean.

Andrade (2012) hace hincapié en que, si el ser humano no hubiera podido desarrollar la capacidad de representar y expresar, de distintas maneras, sus ideas y emociones, muy difícilmente habría sobrevivido. Por tal motivo, al ser la comunicación un elemento indispensable de toda relación humana; sin ella, no existiría tampoco ninguna forma de organización. Véliz reafirma este criterio y menciona: “Nosotros, los seres humanos, somos comunicación; cuando comprendamos esto, podremos captar que la primera transformación se encuentra en nuestro interior, lo que nos facultará entonces para posteriormente abordar los desafíos de nuestras organizaciones” (Véliz, 2011, p.13)

## **1.2 Organización**

El ser humano siempre ha buscado organizarse con sus semejantes con el objetivo de satisfacer sus necesidades. Por tal motivo, ha tenido que relacionarse, asociarse y coordinar sus actividades con su entorno social.

Porret (2010) sostiene que desde 1760, con el desarrollo acelerado de las compañías mercantiles de la Revolución Industrial, fue posible la utilización de técnicas organizativas que se habían generado, lentamente, siglos antes. Así, gracias a los aportes de estudiosos como

Weber, Taylor, Fayol, Mayo, entre otros; quienes, de manera progresiva, ubicaron al factor humano en sitios más importantes; el conjunto de principios y conocimientos recopilados le han dado a la organización, aunque de manera muy reciente, en comparación con la evolución de la humanidad, el carácter de ciencia. También, el autor define el concepto de organización desde dos miradas, como “actividad” y “estructura organizativa:

- **Actividad**

Conjunto de actuaciones prácticas que al ser un instrumento de manejo que combina conductas, actitudes y procesos, para alcanzar la mayor eficiencia posible, se diseñan estructuras que están relacionadas directamente con la división del trabajo; con las áreas, secciones o departamentos en los que, de acuerdo con las características de cada organización, sus públicos efectúan tareas y funciones concretas.

- **Estructura organizativa**

Entendiéndose como tal a todo organismo, entidad, compañía, entre otras. Al ser una comunidad de personas que, de acuerdo con un plan previsto; y, mediante la utilización de recursos; realizan tareas asignadas en favor de un fin, se subraya la necesidad de que existan una serie de entradas o *inputs*; fuentes de información, energía y materiales; las que, luego de ser sometidas a un proceso de transformación, son devueltas a su entorno a manera de bienes y servicios o *outputs*.

### **1.3 Comunicación organizacional**

Véliz (2011) manifiesta que las primeras formas de organización humana se remontan a los orígenes de su especie. Al diferenciarse de las demás por sus capacidades de simbolizar, tanto lo que sucede en su interior como en su entorno; y, de relacionarse entre sí; el ser humano ha demostrado, de manera histórica, que la razón, su principal característica, no conoce de límites. Esto se evidencia en que, a través del desarrollo incesante de sus medios de comunicación, se exige a sí mismo construir un mundo más pequeño, interconectado y dialogante, en el que las distancias son cada vez más cortas.

La comunicación organizacional es entendida, para Andrade (2012), como el conjunto de mensajes que se intercambian, a través de distintos niveles y maneras, entre los integrantes

de una organización y entre ésta y su entorno; es, a criterio de sus estudiosos, como Álvarez, una actividad de la que se ha generado gran confusión porque, si bien ha sido ejercida desde siempre, se ha profesionalizado de manera reciente.

Para Álvarez (1995), mientras gran cantidad de aspectos del ámbito organizacional han sido estudiados y ejercidos académica y profesionalmente desde hace varios siglos, otros han quedado relegados a tiempos más actuales, como es el caso de la comunicación. También analiza los hechos históricos que dieron cabida a la formación de comunicadores organizacionales y afirma que si bien, en la práctica diaria, estos desempeñan tareas más o menos parecidas; en la teoría, desde que esta profesión empieza a formalizarse a partir de la segunda mitad del Siglo XX, se han generado a su alrededor un sinnúmero de oficios y términos que, sin poder simplificar el quehacer de sus responsables, han acentuado este “confusionismo”

Según el autor, de los líderes parlamentarios de inicios del siglo XX en Europa, a los portavoces de partidos políticos, aparecen los responsables de propaganda. Con ellos, en la medida que sus campos de acción crecían, ya que era necesario establecer relaciones con votantes, líderes de opinión y medios de comunicación, surgen los gabinetes de comunicación. Señala que posteriormente, en el marco de las actividades de marketing y publicidad de organizaciones dedicadas a la producción masiva de productos, nacen los relacionistas públicos. De allí, en adelante, entre las décadas de los ochenta y noventa hasta la actualidad, comunicadores organizacionales; o corporativos, institucionales o empresariales; comunicólogos, directores de comunicación, jefes de prensa y demás, están a cargo de la gestión del conjunto de técnicas y actividades encaminadas a la eficiencia en el flujo de mensajes que se generan entre sus públicos objetivos; y, de influir en sus opiniones, actitudes y conductas; con el propósito de que esta cumpla, acertadamente, su misión.

Véliz (2011), en respuesta a este ambiente de confusión generado en torno a la terminología de la actividad de la comunicación en las organizaciones, plantea que sus estudios, como resultado de sus ejercicios de diferenciación y sofisticación, han tendido a apellidarla de distintas maneras; sin embargo, precisa que el interés en su tratamiento no debe centrarse en sus apellidos, sino en su nombre, que es la comunicación en sí.

Por lo tanto, la comunicación es entendida como el elemento que une, construye y comparte capitales simbólicos diversos entre las personas, es clave. La ejecución de un

proceso transformador tiene el propósito de, por un lado, garantizar el bienestar de los públicos y el desarrollo de las organizaciones y, por otro, protegerlas en un contexto caracterizado por la incertidumbre. Martín considera a la comunicación como el:

...sistema nervioso de la empresa o institución, siendo uno de sus objetivos el concebir y realizar actividades que creen o fomenten la vitalidad y eficiencia, de los flujos internos y externos, adecuando el contenido y la forma, y cuyo fin es crear, reforzar y modificar, entre todo el personal de la organización, una actitud positiva.[...] ...conjunto de mensajes que emite una organización, de una manera programada y sistemática, tanto interna como externamente, con la finalidad de lograr la integración entre la institución y sus públicos, mediante la utilización de herramientas [...] para cumplir con su función totalizadora. (Martin, 1995, p. 20)

A partir de este enunciado, se puede destacar que la comunicación organizacional atiende y se dirige a un público objetivo, audiencia o colectividad determinada. Por tal motivo, al ser el vínculo de información entre una organización y su entorno social, sin la comunicación, los bienes y servicios que produce y/o presta, sus actividades sociales y demás componentes de su cultura organizacional, no se conocerían.

Por su parte, Chiavenato (2011) sostiene que, gracias a los aportes de Weber, Mayo, Roethlisberger, entre otros; buscaron que el enfoque organizacional clásico; centrado en la tarea y método; ceda su lugar al enfoque humanista; centrado en la persona y grupo social; desde 1930, se advierte que, en la relación entre organización e individuos, existe un conflicto de intereses. Dado que uno y otro sujetos, como elementos del vínculo institucional, persiguen objetivos determinados; en la medida que, para alcanzarlos, el primero tiende a obtener ventaja sobre el segundo, pueden generarse sentimientos de frustración y fracaso que, al derivar en apatía, desinterés e insatisfacción, así como en la falta de cooperación y una corta perspectiva temporal de permanencia en la organización, reflejan incompatibilidad y antagonismo. (Pichon-Rivière, 2006)

#### **1.4 Canales de comunicación interna**

La comunicación interna es entendida como el conjunto de acciones que se emprenden y consolidan para entablar vínculos entre los miembros de una organización, con el objetivo de integrarlos y comprometerlos con el desarrollo y realización de un proyecto común. Diez

(2011) sostiene que la comunicación interna juega un papel fundamental porque de su adecuada gestión depende el alcance de los objetivos que una organización persigue.

Porret (2010) señala que, de acuerdo con su estructura y manera en cómo se relacionan sus integrantes, las organizaciones pueden clasificarse en dos tipos; formales e informales:

- **Organizaciones formales**

Son, en sentido estricto, de trabajo; y, en las que sus miembros tienen plena conciencia de formar parte dado que ocupan un lugar en el organigrama. Poseen una estructura bien definida, línea de autoridad clara, normas de comportamiento establecidas y vocación de perduración en el tiempo.

- **Organizaciones informales**

Denominadas de “amistad” o “relaciones”; y, en las que sus miembros no conocen, de manera cierta, si forman parte. Están escasamente organizadas, son poco delimitadas, se generan de manera espontánea y no tienen definido un tiempo de duración.

Bajo ningún punto de vista, debe considerarse a una organización informal como un caso ajeno a la realidad de una organización formal, dado que generalmente la primera se encuentra inmersa en la segunda; es posible afirmar que lo mismo sucede con los canales formales e informales de comunicación. La respuesta a esta afirmación radica, de manera principal, en la capacidad o incapacidad que tiene la organización formal de satisfacer, a través de sus canales de comunicación, las necesidades de información que tienen y sienten sus integrantes.

Al comprender las diferencias entre estos dos tipos de organización, Diez (2011) realiza una división de la comunicación interna en canales o vías de comunicación formales e informales:

- **Canales formales**

Para Ritter (2008), están relacionados con los medios de comunicación institucionalizados; es decir, con el conjunto de vías que, establecidas por una organización, permiten la circulación adecuada de la información relacionada con el trabajo, para lograr una coordinación eficiente de las actividades que desempeñan sus miembros.

- **Canales informales**

Por su parte, los canales informales, para Diez, son los medios establecidos por los integrantes de una organización, al margen de su estructura; y que, en ocasiones, tienden a desbordarla. Son aquellos que interpretan y reinterpretan la información proveniente de los canales formales, abren posibilidades alternativas de comunicación; y, de generar canales distintos por los que hacen circular su propia información

Los públicos internos, al no poder desarrollar sus actividades con la información que les proporciona la organización formal, buscarán, de cualquier manera, llenar vacíos; y, como señala Scheinsohn (2009), es muy posible que no lo hagan con elogios. Diez (2011) también menciona que, en organizaciones en las que la información que circula por los canales informales supera a la de los formales, ciertos integrantes, motivados por sus intereses personales, se valen del rumor para crear situaciones de descontento e inestabilidad.

Al respecto Scheinsohn (2009) recomienda que, para que entre la organización y sus públicos sea posible el establecimiento de un ambiente de cohesión que, por un lado, permita la puesta en práctica de las creencias y valores compartidos; y, por otro, desestime cualquier acción en su contra; la organización debe comunicar, desde un principio, cuáles son las reglas de juego. Toda conducta, comportamiento y actitud de una organización es portadora de un mensaje. La ausencia de comunicación o no-comunicación no existe; por el contrario, es comunicación negativa. El silencio y anonimato son problemas en lugar de soluciones; en consecuencia, por el bienestar de sus públicos, así como del propio, una organización tiene el deber de comunicar

Ritter (2008) propone que el concepto de canal formal de comunicación no debe confundirse con el de comunicación formal, ni tampoco el de canal informal de comunicación con el de comunicación informal. Para el autor:

- **La comunicación formal**, se efectúa dentro de una estructura formal; es decir, se genera y mantiene a partir de relaciones pautadas por una organización, en un marco de interacciones dado por los roles que sus miembros desempeñan.
- **La comunicación informal**, por su parte, se da dentro de una estructura informal; es decir, se genera y mantiene por percepciones y motivaciones individuales de los miembros de una organización. Está constituida por un conjunto de relaciones

espontáneas, fundadas en preferencias o aversiones, de manera independiente al cargo que sus participantes ocupen; y, la información que se transmite puede o no tener relación con el trabajo

A partir de estas diferenciaciones, el autor desprende que el canal de comunicación no siempre está dado por el contenido de la comunicación sino por las características del vehículo por el que circula, tales como el lugar físico, entorno y clima en que tiene lugar. También, que la pertenencia de un medio al nivel formal o informal de comunicación radica en la estética de su discurso; es decir que, un mensaje transmitido persona a persona o por correo electrónico, puede ser una comunicación formal o informal

Diez (2010) asegura que en toda organización existen canales formales e informales de comunicación; y, que tanto la comunicación formal como la informal se complementan y relacionan entre sí; que entre ambas no existen fronteras y que son de carácter multidireccional; es decir, que la comunicación ocurre de manera descendente, ascendente, horizontal y transversal:

- **Comunicación descendente** es aquella que proviene desde la alta dirección de una organización. Tiene el propósito de “bajar líneas” e impartir directrices; de comunicar e implantar en todos sus miembros la cultura organizacional; y, de reducir, al máximo, los efectos de los flujos incontrolados de comunicación provenientes de los canales informales.
- **Comunicación ascendente**, es aquella que surge de la base; es decir, desde los colaboradores; hasta la alta dirección de una organización, pasando por los niveles intermedios. Mediante los contenidos detallados y específicos, los colaboradores se comunican con sus superiores con el propósito de reportar las novedades, problemas, avances o retrasos en sus tareas.
- **Comunicación horizontal o lateral**, se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico; es decir, entre miembros de un mismo grupo de trabajo, de distintos departamentos o del personal de línea y staff. A través de ella, se busca facilitar el funcionamiento de la organización, el intercambio de información, la cohesión interna y la agilización de procesos de gestión.

- **Comunicación transversal**, comprende a todos los niveles jerárquicos. Se efectúa con el propósito de dotar a la organización de un lenguaje o sistema compartido de reglas y signos; de involucrar a todos los miembros con su cultura; y, de promover la participación.

## 1.5 Públicos objetivos

Por su naturaleza social, las personas no pueden vivir en compartimentos estancos y pertenecer, de esta manera, a un solo campo genérico o análogo, sino que pertenecen, al mismo tiempo, a varios. Scheinsohn (2009) enfatiza que un público objetivo es como un grupo de personas que, por sus atributos compartidos pertenecen a un campo genérico con el que se las asocia, es decir, es un agrupamiento artificial que una organización elabora con el propósito de lograr eficacia en las comunicaciones. En los ámbitos individual y colectivo, una persona o grupo están incluidos dentro de un campo genérico o análogo; que, al estar compuesto por un conjunto de características básicas y compartidas, representa una referencia o aquello que permite su identificación.

Véliz (2011), para explicar el fenómeno de la comunicación, se vale de una figura retórica y lo compara con una autopista, en la que, a través de distintos flujos, canales y medios, circula de manera permanente un cúmulo de mensajes, historias y narrativas. Por su parte Díez (2011) afirma que esta información, que puede ser verbal como no verbal, dentro de las organizaciones es generada por sus públicos internos; quienes, a pesar de sus diferencias de personalidad y experiencias, inquietudes y motivaciones, preparación académica y profesional, entre otras, comparten tiempo y espacio, se interrelacionan, coordinan sus actividades y colaboran para entenderse y hablar en un mismo lenguaje

Por lo tanto, los públicos objetivos o destinatarios de las acciones de comunicación dentro de una organización son sus colaboradores, trabajadores o funcionarios. Sin embargo, dado que existen tantas organizaciones posibles como campos genéricos con los que se las asocia, es preciso que, por una parte, se conozcan las particularidades que tiene una organización con respecto a sus análogas; y, por otra, que se determinen las características y necesidades de cada uno de sus públicos, así como sus relaciones.

Porret (2010) considera que el término organización es mucho más amplio que el de empresa o institución dado que sirve para acoger a una enorme variedad de estructuras, con los más amplios y complejos objetivos. Se precisa que, en casos como hospitales, ejércitos, instituciones educativas, entre otros, además de sus autoridades y del personal de sus distintos departamentos, los consumidores directos de sus servicios; es decir, sus pacientes, soldados, estudiantes, entre otros; también son parte de sus públicos objetivos y merecen total atención.

## **1.6 Necesidades de comunicación**

La comunicación es un proceso integral que se efectúa a través de distintos canales, tipos, niveles y público. Según Andrade (2012), es un “sistema” porque todos sus elementos están interrelacionados, son interdependientes y una “responsabilidad compartida” ya que su efectividad depende de la voluntad de todos los miembros que participan en el proceso. En el escenario organizacional actual, la comunicación es un aliado que contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales y solución de conflictos para así, promover el desarrollo y productividad de la organización.

La cultura es entendida por Andrade (2012), como el conjunto de significados compartidos que proporcionan un marco común de referencia; y, por tanto, patrones similares de comportamiento; guarda una relación directa con la comunicación. Dado que ambas, cultura y comunicación, intervienen en el proceso de construcción de capitales simbólicos, es prioritario que, a través de la comunicación, se gestionen todos los contenidos y materiales; para que, se despliegue, entre sus participantes, un puente que permita que los propósitos organizacionales se cumplan. El autor precisa que, para los públicos internos de toda organización, existen tres categorías de necesidades de comunicación, las que deben ser satisfechas, de manera completa, confiable y oportuna, en favor de la creación y mantenimiento de buenas relaciones. Estas son:

- **Información relacionada con la organización:** Abarca el conocimiento de la información fundamental de la organización; como, por ejemplo, objetivos, estrategias, planes y políticas institucionales; los enunciados de su filosofía corporativa; es decir, misión, visión, valores, entre otros; y, las decisiones y acontecimientos relevantes

- **Información relacionada con el trabajo en la organización:** Refiere al conocimiento de las actividades y técnicas propias del ámbito de trabajo de cada colaborador, en favor de que sus funciones y responsabilidades sean desempeñadas de manera correcta y de que sus decisiones sean apropiadas; también, se incluyen en este apartado los parámetros de evaluación y desempeño.
- **Información relacionada con los asuntos que pueden afectar la vida personal y familiar del colaborador:** Incluye la información que puede repercutir, en mayor o menor medida, en el bienestar del colaborador; y, por consiguiente, de su familia. Está relacionada con las prestaciones, beneficios, oportunidades de capacitación y promoción, disposiciones en materia de seguridad e higiene, políticas de administración de recursos humanos, actividades culturales, sociales y deportivas, entre otras

Lo que significa que las necesidades de comunicación en el entorno organizacional son amplias y complejas; por ello, de la coherencia y grado de interés que se den a su satisfacción dependerá el éxito o fracaso de una organización en las relaciones con y entre sus públicos objetivos.

### **1.7 Personalidad corporativa**

Scheinsohn (2009) señala que, en el ejercicio de la comunicación organizacional, las palabras identidad e imagen sufren un uso indiscriminado e indistinto que genera confusión, por lo que es necesario ser cuidadosos en sus denominaciones. Asegura que, así como en los individuos, tampoco existen dos organizaciones iguales. Al conformarse de atributos racionales e identidades humanas, también son poseedoras de una personalidad única; y, como tal, pueden ser descritas como personas. La personalidad corporativa, por su historicidad y proyección en el tiempo, es un estado y proceso; una unidad; una estructura que se construye en su continuo movimiento; el resultado final de la interacción de los elementos que la componen.

Para Feist y Roberts (2014), el ser humano no es el único ser vivo singular y cambiante; distintos organismos, de todas las especies animales, muestran diferencias

individuales en su comportamiento o personalidad. Sin embargo, la manera en cómo una persona varía con respecto a otra, de manera física y psicológica, hace de su especie increíble y única.

Para los autores, la personalidad se entiende como el patrón de rasgos relativamente permanentes y de características singulares que confieren coherencia e individualidad al comportamiento de una persona. Los rasgos están relacionados con las diferencias de comportamiento, su coherencia a lo largo del tiempo y su estabilidad en distintas situaciones; las características, con las cualidades exclusivas, tales como el temperamento, aspecto físico e inteligencia. Y, a diferencia de los rasgos, que pueden ser individuales o comunes a los miembros de un grupo, el patrón es distinto para cada individuo. Esto determina que, aunque en ciertas situaciones se muestren semejanzas entre persona una y otra, cada una tiene una personalidad única.

### **1.7.1 Centro psíquico**

Scheinsohn (2009), establece que el centro psíquico está conformado por cuatro elementos de la filosofía corporativa: misión, supuestos, objetivos y actitudes; que orientan a la organización estableciendo su rumbo y carácter básico, y determinando las iniciativas y actuaciones:

#### **a) Misión**

Para Chiavenato (2000), la misión es razón de ser de una organización, es el motivo que condujo a su creación y al que debe servir. Es el propósito orientador de sus actividades; el aglutinador de los esfuerzos de sus miembros; y, sirve para clarificar y comunicar los objetivos, valores y estrategia corporativa. Su definición debe responder a las preguntas ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, y, ¿por qué lo hemos? Por lo tanto, tiene que siempre ser objetiva, clara, posible, impulsora e impulsadora; y, reflejar consenso.

La misión debe traducir la filosofía corporativa en metas tangibles que orienten a la organización hacia un desempeño excelente. Además, debe ser cultivada cuidadosamente por el nivel institucional y divulgada intensamente mediante la participación de los niveles

intermedio y operacional y, en función del desarrollo del campo profesional al que pertenece, ser actualizada permanentemente.

### **b) Supuestos**

Los supuestos, para Scheinsohn (2009), están relacionados con las “teorías de acción”; es decir, con las bases conceptuales que determinan los comportamientos y acciones de cada miembro de una organización. Y, con el “aprendizaje en acción”; proceso en el que, a través de la reflexión, cada miembro puede confeccionar, controlar y reformular sus teorías de acción.

### **c) Objetivos**

Los objetivos o metas son propósitos concretos que, en cumplimiento de la misión, la organización pretende alcanzar en el mediano o largo plazos. Para Idalberto Chiavenato, si los públicos internos desconocen por qué existe la organización (misión) y a dónde pretende ir (objetivos), nunca sabrán cuál es el mejor camino para llegar el éxito.

### **d) Actitudes**

Scheinsohn (2009) entiende a las actitudes, como las disposiciones de ánimo manifestadas, de algún modo, son la orientación más o menos fija de las conductas corporativas con relación al servicio, pulcritud y apego a las normas legales, entre otros aspectos.

## **1.7.2 Visión**

Es el arte de proyectarse en el espacio y tiempo, el conjunto de ideas generales que conceptualiza lo que una organización es y quiere llegar a ser; y, la imagen que sus miembros tienen y quisieran tener. Definida por Chiavenato (2000) como el modelo o proyecto que una organización pretende materializar en un plazo determinado. Es el camino que sus miembros deben seguir para alcanzar las metas propuestas, por lo tanto, su definición debe ser objetiva y clara.

Para que los colaboradores se empoderen de la visión de la empresa, esta debe además ser altamente convincente. Así se llegará a la participación eficaz de todos los integrantes de una organización. Cuando los públicos internos de una organización conocen y están comprometidos con su visión, saben con exactitud a dónde ir y cómo ir, a diferencia de una organización tradicional, que controla a sus públicos a través de la coerción (Chiavenato, 2000).

### **1.7.3 Carácter**

Es la voluntad organizadora y ejecutora de la personalidad corporativa. El elemento que permite la articulación entre idea y acción; y, el encausamiento de energías, capacidades y recursos, en favor del alcance de los propósitos de una organización

### **1.7.4 Sistemas**

Son determinados procedimientos que, frente a situaciones particulares, tienden a repetirse. Son un modo de autoexpresión; y, su eficacia está determinada por las características del centro psíquico y carácter de una organización

### **1.7.5 Destrezas**

Son determinados procedimientos que, frente a situaciones particulares, tienden a repetirse. Son un modo de autoexpresión; y, su eficacia está determinada por las características del centro psíquico y carácter de una organización.

### **1.7.6 Cuerpo**

Atiende a las características superficiales de la personalidad de una organización; es decir, a los bienes y servicios que ofrece, y a inputs como materias primas, capital económico, instalaciones, tecnología, entre otros. Estos elementos, desde su heterogeneidad, permiten conocer, de cierta manera, su estado de salud.

### **1.7.7. Ciclo de vida**

Las organizaciones, como las personas, también evolucionan en el tiempo. A través de una sucesión ordenada de etapas, nacen, crecen y maduran; luego, algunas se revitalizan y otras mueren. El conocimiento de este ciclo temporal; a través de análisis sincrónicos y diacrónicos; permite comprender la personalidad de una organización y enfocar adecuadamente las estrategias de comunicación que requiere.

## **1.8 Identidad corporativa**

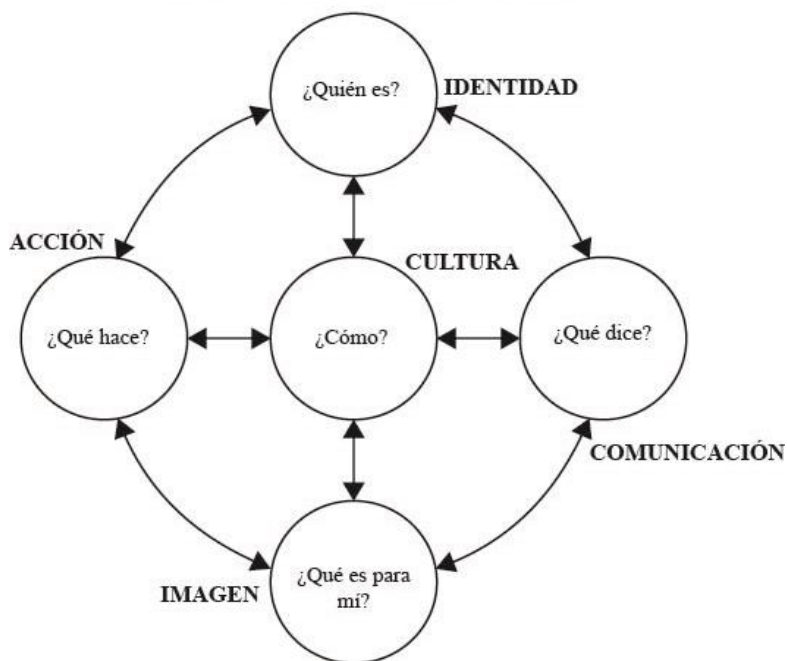
Para Brandolini, González y Hopkins (2009), la concepción clásica de organización, que la limita a una estructura apegada a niveles jerárquicos establecidos, no permite comprender la dinámica de los procesos de comunicación que, en ella, se efectúan. Por este motivo, proponen definirla como una “red de conversaciones”. En esta red, cuyos límites son lingüísticos; y, por tanto, pertenecen al campo de lo intangible, representacional o simbólico; las conversaciones dan sentido, sostienen en el tiempo y delimitan los espacios de una organización. Así, una organización existe por los procesos de comunicación que generan sus públicos; y, a su vez, crean y mantienen una identidad que los trasciende

La identidad corporativa, en su sentido estricto, refiere a la capacidad de reconocimiento que tiene una marca; al sistema organizado de signos que, con énfasis en lo físico y visual, identifica a una organización, sus productos y servicios. En su sentido extenso, para Scheinsohn (2009), en cambio, es una representación ideológica. Toda organización, en su actividad diaria, de manera voluntaria e involuntaria, genera formas de autoexpresión que son percibidas por sus públicos y determinan quién es, qué dice y qué hace. De esta manera, en el escenario actual de la comunicación, la identidad corporativa debe comprenderse y gestionarse como el conjunto de formas en que una organización ha decidido ser evaluada; el repertorio de valores, características y atributos que asume como propios, para la composición de su discurso.

Para Costa (2009), la complejidad y rapidez en los cambios son la vida y trama de las organizaciones contemporáneas. Por ello, para la gestión estratégica del conjunto de

interacciones que se efectúan entre una organización y sus públicos, propone la ayuda del “Paradigma del siglo XXI”:

**Gráfico No. 1.** El paradigma del siglo XXI



**Fuente:** (Costa, 2010, p.65)

Como se puede observar, en este modelo existen cinco vectores estratégicos de naturaleza intangible, rigen la dinámica global de toda organización: identidad, acción, cultura, comunicación e imagen. Acerca del primer vector, denominado “identidad”, el autor menciona que:

La identidad, está ubicada en la cima y responde a la pregunta ¿quién es?; es el ADN de la organización, donde están inscritas las claves de su singularidad, capacidad y aptitud adaptativa; los cromosomas de su génesis, que son la herencia de los caracteres de sus fundadores. (Costa, 2010, p.65)

Por lo tanto, la identidad para Costa es la semilla de su personalidad, propia, exclusiva e inimitable, lo fundamental de su visión y misión en el mundo; su estilo único e irrepetible, que concibe y conduce su desarrollo ante las oportunidades y amenazas; su capacidad creativa innovadora, que le permite ver y hacer las cosas de manera original; y, su modo propio de ejercer su conducta global, de singularizar sus producciones y manifestaciones. Permite a una

organización diseñar su modelo de negocio, política y sistema de relaciones entre sus públicos. También, define una visión propia, prospectiva y creativa; una misión, que la organización se autoimpone y asume; y, unos valores, que son su guía y filosofía.

Joan Costa afirma que la identidad es comprendida hoy como instrumento estratégico de primer orden, en su cara objetiva, se define por lo que es y hace una organización. Es decir, su estructura, estatuto legal, trayectoria, directorio, domicilio social, organigrama, posesiones, entre otros aspectos; y, la actividad de la que se deriva su sistema relacional y productivo, sancionada en forma de resultados. Y, en su cara subjetiva, que emerge en sus públicos de los parámetros objetivos; y, sobre todo, de su interpretación, en el contacto real con la organización; se define por lo que dice de lo que es y hace; es decir, sus mensajes, aserciones, informaciones y promesas; y, aquello que vende y/o presta, el objeto de transacción económica con sus clientes o consumidores.

El autor cree que es justamente en el proceso de subjetivación de la identidad; que ocurre en el centro del paradigma, por medio de la cultura, en la convergencia y transformación cualitativas de los ¿qué? en ¿cómo?; en donde, con la interpretación y valoración de la personalidad de una organización por parte de sus públicos, que se construye y retiene la imagen en sus memorias, es su culminación práctica. Desde el vector comunicación, por la falta de coherencia en la conducta de una organización, en los procesos de significación que se producen entre esta y sus públicos, el autor advierte que pueden generarse conflictos entre lo que esta es, hace y dice; lo que conlleva a la generación de significados negativos que perjudican a su imagen.

Por ello, en atención al ¿qué dice? y al ¿cómo lo dice?; a lo denotativo y connotativo; deben suponerse diferentes modos de comunicación, dirigidos a públicos distintos, que tienen objetivos diferentes, a través de diversos medios y soportes, tanto humanos como técnicos.

La identidad corporativa, para Costa, llega a ser un sistema que se extiende y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones. Por tal motivo, en función de la identificación, reconocimiento y memorización de sus componentes; del conjunto de estímulos, significados y valores que, ligados a una organización, se sintetizan en una imagen que determina las decisiones, elecciones, opiniones, preferencias y fidelidades de sus públicos; deben reflejar consistencia u unidad de estilo, estar asociados entre sí, evitar el anonimato y establecer un discurso coherente; en su uso sistemático a través del tiempo y de

los soportes materiales de comunicación.

## **1.9 Cultura organizacional**

Costa (2010), en el “Paradigma del siglo XXI”, manifiesta que, a través de la cultura, la acción y comunicación, entre sí, son inseparables. La acción es significado de organización; orientada por la misión, visión y objetivos, responde a la pregunta ¿qué hace?; es decir, al objeto de su actividad productiva. La comunicación, como el fluido que conecta a todos los elementos en el interior de una organización y ésta con su entorno, responde a la pregunta ¿qué dice? Se imbrica con la acción y forman un elemento potente que, en las manifestaciones internas y externas, se expresa como un todo.

Costa propone que la cultura, propia y exclusiva de cada organización, se funda en su identidad y la transforma en la energía que conduce su conducta global. Traduce la misión en actuaciones; la visión, en estrategias; y, las creencias y valores, en el cuadro de referencias que permite la autoevaluación de hechos, conductas y relaciones; de ahí que toda organización es única e irrepetible. Aunque, como la acción, responde a la pregunta ¿qué hace?; la cultura se relaciona con el ¿cómo lo hace?, con el estilo propio e impronta diferencial de una organización. Y, debido a que, por medio de ella, toda organización es imposible de imitar y copiar, sus efectos se filtran hacia afuera y son advertidos plenamente por sus públicos externos

Siguiendo a Ritter (2008) y Scheinsohn (2009), la cultura organizacional es la manera en que piensan, actúan y aprenden los integrantes de un grupo u organización, a través de la interacción de un conjunto de símbolos que interpretan la realidad, estructuran la cotidianidad y configuran un patrón de pensamiento y acción. Estos símbolos; que se resumen en creencias y valores, héroes y ritos, normas y políticas de conducta, necesidades y expectativas, entre otros, establecen un sistema cuya fuerza depende del grado de aceptación o rechazo que los miembros de una organización tienen a su cultura. Las empresas deben potenciar y mantener las cualidades mencionadas en todos sus actos, ya que identifican lo que dice y hace la organización.

También, circulan en una red informal a la que, como canal esencial de comunicación interna, deben articularse los canales formales, en la búsqueda del éxito de la implantación de

un determinado orden simbólico. Según, Scheinsohn la cultura organizacional y la comunicación interna, como las dos caras de una moneda, mantienen una relación bidireccional y de mutua influencia. Mientras la cultura corporativa legitima a la comunicación interna, la comunicación interna estructura y dinamiza a la cultura corporativa.

Si bien, desde la alta gerencia de una organización, la comunicación debe gestionarse estratégicamente en sus ámbitos interno y externo, el interno es indispensable porque la cultura, como patrón de pensamiento y acción, moviliza el desempeño y se suscitan impresiones tanto en sus públicos internos como externos, siendo un poderoso generador de imágenes.

Dado que la cultura convierte los supuestos en formas y prácticas de pensamiento y acción; que, al repetirse desde sus inicios, determinan qué es legítimo y adecuado para una organización; es un sistema de significados que permite que sus miembros, a pesar de sus diferencias en términos de formación académica y posición jerárquica, la perciban de manera similar. Sin embargo, como afirma Ritter (2008), en toda organización coexisten una cultura dominante, que expresa los valores básicos que comparten la mayoría de sus miembros; y, muchas subculturas, que a pesar de que responden a las características, requerimientos funcionales y visiones del mundo específicas de sus distintos departamentos, tienden a reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes de sus integrantes.

Para Scheinsohn (2009), cuando una subcultura dificulta y entorpece el proyecto corporativo; profundiza las brechas entre sus semejantes; y, deteriora progresivamente la efectividad de una organización; es una contracultura que, si sus efectos no son controlados mediante la gestión del orden simbólico, puede llevarla a su destrucción.

De este modo, las culturas y subculturas en una organización pueden clasificarse en términos de su fuerza o debilidad; y, de su funcionalidad o disfuncionalidad. En las culturas fuertes, los valores centrales de una organización, que rigen la conducta de sus miembros, están jerarquizados en función de su importancia; son claramente definidos, firmemente aceptados y ampliamente difundidos. Se identifican como “fuertes”, aquellas culturas que ejercen un alto grado de influencia sobre sus miembros; en organizaciones en que el consenso, cohesión, fidelidad y compromiso organizacional se traducen en la participación en la toma de decisiones, satisfacción, orgullo y poca rotación del personal.

Lo que significa que las culturas funcionales, por su parte, permiten a una organización

alcanzar su misión y cumplir sus metas; motivan y comprometen a sus integrantes; y, fomentan la integración y crean un ambiente sano.

**Tabla No. 1.** Clasificación de las culturas organizacionales

<b>CLASIFICACIÓN DE LAS CULTURAS ORGANIZACIONALES</b>	
<b>DÉBIL-DISFUNCIONAL</b>	<b>FUERTE-DISFUNCIONAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pocos significados compartidos.</li> <li>- Gran heterogeneidad en la percepción de la realidad y en el comportamiento de las personas que la integran.</li> <li>- Desorientación y reactividad en situaciones de crisis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Significados compartidos que no proporcionan guía para la acción en situaciones de crisis.</li> <li>- Apego a la tradición que genera desorientación y resistencia al cambio.</li> <li>- Tendencia a la aplicación de viejos principios en situaciones nuevas.</li> </ul>
<b>DÉBIL-FUNCIONAL</b>	<b>FUERTE-FUNCIONAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pocos significados compartidos.</li> <li>- Pragmatismo elevado.</li> <li>- Percepción poco realista de la crisis.</li> <li>- Alto riesgo de equivocación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran cantidad de significados compartidos.</li> <li>- Percepción homogénea y realista de la crisis.</li> <li>- Vigencia plena de los valores</li> <li>- Acciones concertadas y planeadas.</li> </ul>

**Fuente:** (Ritter, 2008, p.66)

Es así que, según Ritter (2008), solo las organizaciones que han alcanzado una cultura fuerte y funcional podrán valerse de ella ante situaciones de crisis. En las demás, aunque tomen decisiones que aseguren su capacidad de respuesta, se convierte en un problema u obstáculo. En la medida que los valores compartidos favorecen el progreso de una organización; y, en que estos circulen en un ambiente estable; la cultura organizacional puede ser una ventaja. De lo contrario, es una desventaja que refleja la necesidad de gestionar cambios

Para el ser humano, el acceso a la información es indispensable en todos los aspectos de su vida. Así, en lo organizacional, la cultura y la comunicación deben fundarse entre sí como procesos; y, en la confianza como resultado. Estos procesos, cuya implementación solo puede ser gradual y a mediano plazo, permitirán que los públicos internos de una organización se sientan legitimados para dialogar, esperar y exigir la información que necesitan. La falta de motivación; que se refleja, por ejemplo, en la falta de credibilidad, dominio del rumor y divergencia entre intereses personales y organizacionales; es un síntoma evidente de la no incorporación de la comunicación como proceso cultural (Brandolini, González, & Hopkins, 2009).

## 1.10 Imagen Corporativa

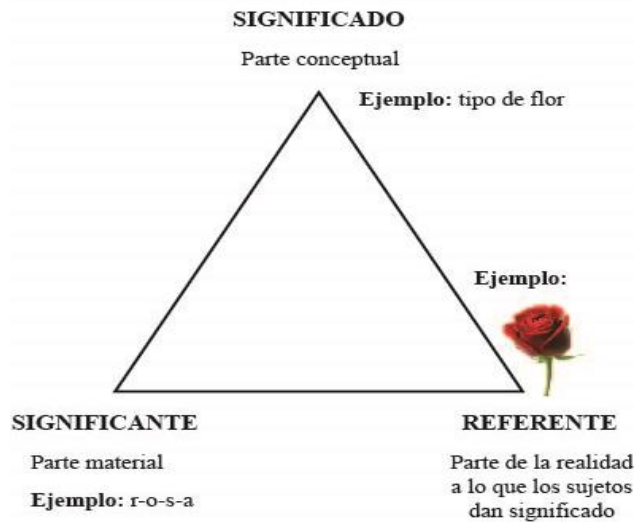
El término imagen proviene del vocablo griego *eikon* -representación visual que posee cierta similitud con el objeto que representa- y, del vocablo latino *imago* -representación, reproducción y semejanza-. Ambos vocablos están relacionados con la sustitución de la realidad y no con la realidad en sí. Se define a imagen como la unidad de representación que sustituye a la realidad a través del lenguaje visual; y, que, por su naturaleza referencial, remite a algo más que a sí misma, que tiene independencia del objeto u objetos que representa. Dicho esto, se puede afirmar que desde la semiótica; ciencia que se ocupa de los sistemas de signos; palabras, imágenes, sonidos, gestos, objetos, colores, entre otros; que permiten la comunicación en las sociedades; la imagen es una modelación icónica de la realidad

Todo signo es sinónimo de comunicación, por lo tanto, contiene elementos importantes que nos ayudan a determinar su significado. Peirce (1999), considerado como fundador de la corriente de pensamiento denominada “pragmatismo” y también como “padre” de la semiótica contemporánea, definió al signo como:

Un signo o representamen, es algo que, para alguien, representa o se refiere a algo en algún aspecto o carácter. Se dirige a alguien, esto es, crea en la mente de esa persona un signo equivalente, o, tal vez, un signo más desarrollado. Este signo creado es lo que yo llamo el interpretante del primer signo. El signo está en lugar de algo, su objeto. Está en lugar de ese objeto no en todos los aspectos si no solo con referencia a una suerte de idea, que a veces he llamado el fundamento del representamen. (Peirce, 1999, p.45)

La concepción de signo de Peirce es trídica, porque lo componen tres partes: significante, significado y referente, cuya relación inseparable constituye todo proceso de significación o semiosis. El significante es la parte material del signo; es decir, aquello que llega a la persona a través de los sentidos: su forma, plano de expresión y espacio de información. El significado, lo conceptual: su abstracción, contenido y espacio de señalización. Finalmente, hay un tercer elemento que recibe el nombre de referente, el fragmento de la realidad a lo que los sujetos dan significado.

**Gráfico No. 2.** La tríada de Peirce



Fuente: (Peirce, 1991, p.141).

Tabla No. 2. Modos y niveles de significación

MODOS Y NIVELES DE SIGNIFICACIÓN			
MODOS		NIVELES	
EJES	EXPLICACIÓN	NIVELES	EXPLICACIÓN
<b>MONOSÉMICO</b>	Unión única entre significante y significado. Al significante le corresponde un solo significado.	<b>DENOTATIVO</b>	Primer orden de significación. Significado literal del signo. Entendimiento literal de lo que el sujeto ve, y solo lo que ve.
<b>POLISÉMICO</b>	Unión múltiple entre significante y significado. Al significante le corresponden muchos significados.		Aporta información primaria y esencial del signo, su reconocimiento universal. Lo más objetivo, invariable y estable del signo.
<b>PANSÉMICO</b>	Un significante puede dar todo tipo de interpretaciones o significados.	<b>CONNOTATIVO</b>	Todas aquellas posibles interpretaciones del signo. Vinculado con los procesos afectivos, sugestivos y culturales de la comunicación. Aporta información secundaria. Es lo subjetivo y variable del signo.

Fuente: (Peirce, 1991, p.74).

En contraste con las creencias que aún mantienen muchas organizaciones contemporáneas, la identidad corporativa no se reduce al diseño de marcas (icónicas y/o

lingüísticas) y normas gráficas, ni tampoco es sinónimo de imagen. Aún persisten estas creencias contemporáneas, por una parte, por el rastro dominante de lo gráfico en la evolución histórica de la marca; y, por otra, por el empaquetamiento e importación, de Europa a Estados Unidos (Costa, 2009).

En acuerdo con Scheinsohn (2009), una organización es una entidad que, como tal; explícita o implícita, voluntaria o involuntariamente; emite mensajes significativos y genera imágenes en sus públicos objetivos. Quienes, en el universo de lo subjetivo o simbólico, la perciben y construyen. La imagen corporativa; como el resultado neto de las percepciones e interacciones de pensamiento que los públicos objetivos tienen con respecto a una organización; no es una cualidad inherente de ella, sino un registro o lectura pública que de ella se hace; no es causa, sino reflejo o consecuencia de la gestión de la identidad corporativa, a través de la comunicación.

Por consiguiente; dado que, por sus actos y mensajes, una organización es evaluada de manera continua por sus públicos; para el Scheinsohn, en el proceso de semiosis corporativa, a través del que genera y comunica el discurso de su identidad, motivando la lectura de una determinada imagen, se precisa coherencia entre: lo que se pretende comunicar y lo que se comunica; lo que se comunica implícitamente y lo que se hace explícito; los propósitos y medios para alcanzarlos; y, sobre todo, entre compromisos y hechos y lo que se declara y se hace.

### **1.11 Clima organizacional**

Para Chiavenato (2011), el concepto de clima organizacional proviene de, a lo que, a nivel individual, es la motivación. Este factor refiere a los anhelos, esperanzas, deseos y aspiraciones de los colaboradores. La motivación está relacionada con varias condiciones como el ambiente, sociedad y cultura. Éstas explican por qué quiere lo quiere y hace lo que hace; es decir, con las razones por las que escoge –o no- una determinada actividad, en lugar de otra.

Para este autor, el estudio de la motivación, que se enfoca en la conducta, se preocupa por cómo afecta en el inicio, persistencia, dirección y/o cambio de metas y terminación del comportamiento humano, ante una determinada situación; y, por cómo, en términos de

intensidad, varía en el individuo y entre diferentes personas, de un momento a otro. Así también, de acuerdo con Reeve (2010), la motivación atiende a los procesos que dan energía (fuerza, intensidad y persistencia) y dirección (propósito que guía el logro de un objetivo) al comportamiento humano, que emanan de fuerzas en el individuo y en el ambiente.

El clima organizacional expresa la influencia del ambiente de una organización sobre la motivación de sus públicos internos; refiere a las cualidades o propiedades del ambiente que, percibido por sus miembros, causan diferentes tipos de motivación e influyen en su conducta.

**Gráfico No. 3.** Continuum de los niveles del clima organizacional



**Fuente:** (Chiavenato, 2011,p.74)

Así, cuando el grado de motivación es elevado, el clima organizacional tiende a ser favorable; lo que, en las relaciones entre los participantes, se refleja en estados de satisfacción, ánimo, interés y colaboración.

No obstante, para Chiavenato (2011), cuando éste es bajo; sea por sentimientos de frustración y fracaso o por la insatisfacción de las necesidades individuales; el clima organizacional tiende a bajar, reflejándose en estados de desinterés, apatía, depresión e inconformidad, que pueden llegar a situaciones extremas como huelgas, protestas y manifestaciones, en las que los públicos internos se enfrentan abiertamente a la organización. Y, dado que existe una relación recíproca entre el estado motivacional de los públicos internos

y el clima organizacional, el autor detalla el continuum de los niveles del clima organizacional:

Para Chiavenato las necesidades de una organización, así como las de sus públicos, son interdependientes; por ello, desde la alta administración, debe promoverse la integración de los objetivos de cada uno. A través de los salarios, calidad del espacio físico, horarios adecuados, oportunidades de desarrollo, reconocimientos e incentivos, participación en la toma de decisiones, seguridad, estatus, entre otros; los individuos pretenden satisfacer sus necesidades personales; responden al trabajo y contribuyen a la organización con sus habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, así como con su actitud para aprender y su grado de desempeño.

Según el autor, la organización en términos de capital económico y humano, infraestructura física y tecnológica, investigación, desarrollo, utilidades, oportunidades de mercado, entre otras; también debe satisfacer sus necesidades; y, mediante la imposición de responsabilidades a sus públicos, definidas e indefinidas y con exigencias de aprendizaje, debe plantearles desafíos. En este proceso de reciprocidad; bajo el que la organización y sus públicos, desde sus expectativas, esperan obediencia y justicia, respectivamente; ambas partes interactúan según ciertas directrices que determinan lo que es y no correcto

El contrato psicológico; que, con el formal (documento escrito que legitima el acuerdo entre dos sujetos respecto a una relación laboral), son los aspectos básicos de todo contrato; es un compromiso tácito entre individuo y organización; respecto a una vasta gama de derechos, privilegios y obligaciones; que va mucho más allá de lo que establece el contrato formal. Para el autor, puesto que una organización y sus públicos internos; con y mediante ellos y a través de su participación en ella; buscan satisfacer sus necesidades organizacionales y personales, respectivamente; su relación está marcada por el intercambio constante de esfuerzos o inversiones; recursos que, además de lo material, se resumen en ideas, sentimientos, habilidades, valores, entre otros.

Además, Chiavenato (2011) afirma que, los individuos, conforme a sus sistemas de valores, evalúan y esperan que la satisfacción de sus necesidades; es decir, lo que reciben; sea igual o superior al costo de sus esfuerzos; o, lo que ofrecen a la organización. Del mismo modo, la organización, según las inversiones que realiza por sus públicos, espera que sus contribuciones sean iguales o superiores al costo de tenerlos. Sin embargo, cuando en esta

relación no se percibe reciprocidad o equilibrio, por la falta de acuerdos claros y explícitos, surgen dificultades. Por tal motivo, con énfasis en la precisión los acuerdos o pactos que una persona mantiene consigo y con las demás; en el ámbito organizacional, el autor sostiene que, para ambas partes, es necesario que se exploren, de igual manera, los aspectos formal y psicológico de todo contrato que se celebre

En la medida en que las expectativas de una y otra parte son satisfechas de manera recíproca, puede distinguirse la calidad de su relación. El equilibrio organizacional; que refleja el éxito de una organización en la gestión de incentivos y contribuciones; puede alcanzarse siempre que las contribuciones permitan generar los incentivos necesarios para inducir a los públicos internos a seguir contribuyendo.

### **1.12 Gestión de la comunicación interna**

Actualmente, la comunicación organizacional es una actividad que tiene que considerarse en todo su sentido porque, a través de su adecuada gestión, es un factor clave para la consecución de los objetivos institucionales y la solución de conflictos.

De acuerdo con Véliz (2011), la gestión de la comunicación interna, en lugar de ser la solución unívoca a los problemas organizacionales, es una instancia más para elaborar un bálsamo a la medida de una organización; y, de esta manera, desenredar y facilitar los diálogos que experimenta a diario. Dado que las tareas de comunicación interna son una herramienta sólida en la medida que las actuaciones y decisiones de quienes depende su manejo vayan de la mano, deben fundarse en la investigación previa; en el análisis de su situación comunicativa; en la visualización de su territorio, número de personas, historia, fortalezas y debilidades, liderazgos reconocibles y metas por cumplir, para su intervención.

De la misma manera, según Andrade (2012), para que esta instancia no se torne prescindible y no se la considere por parte de sus públicos como una serie de actividades y técnicas aisladas y sin relación, debe partir de la planificación; y, de estar anclada a la estrategia general de la organización, en favor de que contribuya a la consecución de sus propósitos

Desde este escenario, en el que los objetivos de la gestión de la comunicación interna tienen que ser claros, cimentarse en la investigación y remitirse directamente a lo que persigue la organización. Diez (2011), sostiene que tiene dos objetivos generales: informar; de manera completa, confiable y oportuna; acerca de lo que sucede en el entorno, organización y el trabajo; y, motivar; para que los intereses de la organización correspondan a los intereses personales y profesionales de sus públicos internos. De los que se desprenden los siguientes objetivos específicos:

**Tabla No. 3.** Objetivos de la gestión de la comunicación interna

<b>OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA</b>
Acercar, de manera clara y transparente, la información de la organización y su proyecto.
Fomentar la participación constante.
Involucrar a la consecución de fines comunes.
Marcar, rehacer o reforzar procesos.
Superar la inherente resistencia al cambio.
Focalizar la atención en aspectos de mayor relevancia para la organización.
Desarrollar mecanismos que permitan la aceptación de políticas y objetivos organizacionales.
Proporcionar señales de alerta ante conflictos en potencia, para su oportuna solución.

**Fuente:** (Diez, 2011, pp. 1-10)

Para Véliz (2011), a pesar de que las actividades y técnicas encauzadas a la gestión eficiente de la comunicación no son la fórmula exacta que garantiza el éxito de una determinada intervención comunicativa; lo que explica en gran medida el carácter planificado y metódico del quehacer del comunicador organizacional; su presencia entraña una serie de beneficios que marcan la diferencia entre una organización tradicional; rígida, autoritaria y que puede sufrir con mayor intensidad los efectos de los flujos incontrolados de información; con una organización que, acorde con las exigencias de la sociedad moderna, muestra una

mentalidad amplificadora y en que la gestión de la comunicación obedece a un patrón orientado al bienestar de sus públicos.

**Tabla No. 4.** Beneficios internos de la gestión de la comunicación interna

<b>BENEFICIOS INTERNOS DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA</b>
Motiva, implica y genera confianza.
Crea cultura organizacional.
Mejora el clima organizacional.
Permite que las sugerencias sean tomadas en cuenta por la alta gestión para la toma de decisiones.

**Fuente:** (Diez, 2011, pp. 1-10)

Toda vez que la cultura es el conjunto de valores, referencias, ritos y signos que fundamentan la concepción que una organización tiene de sí misma (Diez, 2011); y, el clima, la cualidad o propiedad del ambiente que perciben o experimentan sus miembros y que influye directamente en sus comportamientos (Chiavenato, 2000), estos beneficios no solamente tienen impacto en el interior de la organización.

Por el contrario, pueden trascender y reflejarse en la idea de que, si se establecen desde la alta gestión diversos mecanismos tendientes a mostrar coherencia entre lo que la organización es (identidad) y cómo la ven desde fuera (imagen), los criterios favorables de los públicos internos representan una fuente relevante de información que contribuye al reforzamiento de la estrategia de comunicación de la organización.

### **1.12.1 Planificación**

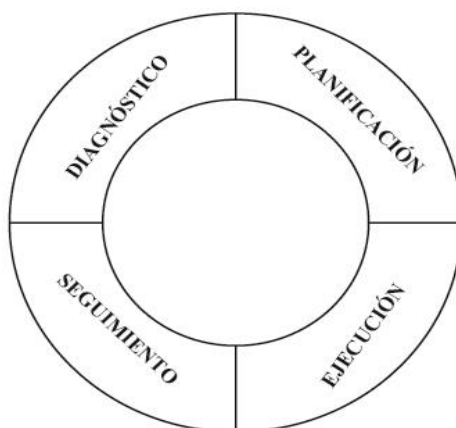
Como mencionan Brandolini, González y Hopkins (2009), el éxito de la implementación de una estrategia de comunicación depende de un plan bien diseñado y realizado, obteniendo como resultado una comunicación interna eficiente y de un mejor clima organizacional. Los públicos internos, al conocer de cerca los defectos, carencias y problemas de la organización, tienden a ser hipercríticos, reticentes, descreídos, desconfiados, escépticos y desafiantes sobre la efectividad de los recursos de comunicación. A su vez, estos recursos; al implementarse al margen del análisis de la situación comunicativa de la organización, como

una solución inmediata o intuitiva a una determinada necesidad; tienden a ser ineficientes al no alcanzar las expectativas de los públicos internos.

Por ello, se puede afirmar que, en función de la visión y objetivos compartidos, (cimientos que aseguran la toma de decisiones) y, de la confianza tanto de los públicos internos en sus pares, superiores y organización, como la de todos en lo que brindan al exterior, el desarrollo de un plan estratégico de comunicación debe girar en torno a un proceso cíclico de cinco instancias encadenadas: pre diagnóstico, diagnóstico, planificación, ejecución y seguimiento.

**Gráfico No. 4.** Etapas del plan estratégico de comunicación

**ETAPAS DEL PLAN ESTRATÉGICO  
DE COMUNICACIÓN**



**Fuente:** (Brandolini, González, & Hopkins, 2009, p.)

Con base en el gráfico expuesto, se puede afirmar que, en primer lugar, existe una etapa de pre diagnóstico y de diagnóstico, en la cual existe un acercamiento a la organización. Brandolini, González, y Hopkins (2009) manifiestan que, a través de un referente o contacto, se releva la información que se convertirá en un insumo fundamental para el proceso de diagnóstico de comunicación

Esta información está relacionada con el origen de la organización y el sector industrial al que pertenece; su misión, visión y valores; productos y/o servicios; clientes y potenciales clientes; competencia y posicionamiento en el mercado; estructura organizacional u

organigrama; cantidad de empleados y demás públicos internos; características demográficas y perfiles profesionales; entre otros.

Y, en cuanto a la comunicación interna, está relacionada con la composición, desarrollo y funcionamiento de su sistema; importancia que ocupa dentro de la organización; canales activos y públicos a los que se dirigen; técnicas implementadas y sus resultados; necesidades de apoyo; acceso a capacitaciones; aplicación periódica de instrumentos para el análisis de su estado, entre otros.

El diagnóstico, según López (2011), es una pregunta a responder. En los siguientes apartados se explican a fondo los pasos a seguir para realizar un diagnóstico según el autor. Para López, el diagnóstico, se ocupa de identificar las necesidades o problemas de comunicación; es decir, aquellas acciones que, de manera voluntaria o involuntaria, entorpecen o dificultan la finalidad de la comunicación en la organización. De esta manera; en favor de su apropiada identificación, y del planteamiento estratégico para su solución; insiste en la validez y veracidad de los datos o información hallada, mediante la aplicación rigurosa de instrumentos de investigación que garanticen la inversión de tiempo y dinero que la organización y sus miembros hacen.

Estos datos; como signos a los que el comunicador, a través de su adecuado ordenamiento y sistematización, impregna significados; se convierten en información útil o conocimiento únicamente cuando se comprenden, de manera total, sus causas. Por ello para el autor, en el diagnóstico, es indispensable interpretarlos, juzgándolos e indagando acerca de todas sus posibles preguntas resultantes.

Una vez identificada la pregunta a responder; la que, con especial atención a las sutilezas que enmarcan el escenario y posibilidades investigativas, debe delimitarse al máximo; se establece el camino a seguir en la selección de los métodos de investigación idóneos para resolverla (cualitativo, cuantitativo y/o ambos), y de la porción o muestra de sujetos a utilizar para validar la información.

Sin importar el instrumento que se utilice; y, que los datos sean numéricos o no; siempre y en todos los casos, los métodos cualitativos persiguen información subjetiva como percepciones, opiniones, preferencias, aclaraciones, calificaciones, entre otras, de las personas investigadas. Y, los métodos cuantitativos buscan determinar cifras exactas, al margen de calificativos externos. Por ello, siempre y en todos los casos, la información relacionada con

indicadores de consumo de tiempo, medidas de espacios físicos, número de repeticiones de mensajes, entre otros, se obtendrá a través de instrumentos de este tipo

A partir del conocimiento de las características y relación de los públicos con los objetivos del diagnóstico; que determinan las variables cualitativas y/o cuantitativas de la investigación; el muestreo puede diseñarse tanto de forma estratificada: seleccionando sujetos representativos de todos los posibles sub públicos; o, de forma aleatoria: determinando una sola categoría de público, en donde todos pueden ser susceptibles de selección.

Según el autor, para el diagnóstico de comunicaciones corporativas, es pertinente la utilización del cuestionario estructurado y la entrevista a profundidad, como instrumentos de tipos cualitativo y cuantitativo, respectivamente, con el propósito de que sus resultados puedan confrontarse seriamente

La extrapolación de los hallazgos y conclusiones de una muestra, por más importante que sea, a todo el público; la consideración de que todo número es cuantitativo, descuidando la variable de donde proviene; y, la falta de buen juicio y prudencia al momento de interpretar los datos, que se refleja en respuestas categóricas tendientes a la arrogancia investigativa; son errores frecuentes que los comunicadores investigadores deben superar.

Para comprender lo que se establece en la planificación y ejecución, se ha tomado en cuenta la teoría de Brandolini, González, y Hopkins (2009), que se encuentra descrito en los siguientes apartados. Para los autores, en la planificación, a partir de los resultados relevados en el diagnóstico, se establecen los objetivos que; como situación a la que se quiere llegar y guía de acción que evita el trabajo divergente e improductivo; deben ser claros y específicos, medibles, alcanzables, aceptables y coherentes.

De igual manera, se definen la estrategia y tácticas que; como procesos creativos e intelectuales, son la ruta a seguir o línea directriz de lo que debe hacerse, y los caminos o acciones puntuales para alcanzar los objetivos, respectivamente; deben alinearse a la estrategia global de la organización y hacerse visibles en las distintas acciones de comunicación interna, orientados a hacer llegar, de manera constante, sus mensajes claves a sus públicos internos. Para los autores las tácticas tributan a la estrategia; es decir, están siempre por debajo de ella, o son sus momentos. De tal modo, al enfrentarse a una situación cambiante, la estrategia es capaz de adaptarse en la medida en que sus tácticas lo hagan

En la ejecución, mediante la presentación del plan a todos los públicos de interés involucrados; y, del uso de diversos canales de comunicación, enfocados a capacitarlos, para la correcta adaptación y asimilación de este proceso cultural; se pone en marcha el conjunto de acciones, canales y herramientas de comunicación contempladas en el plan estratégico de comunicación.

Como consecuencia, la etapa de planificación se consolida gracias al respaldo de los niveles directivos de la organización; la alineación con las políticas corporativas; la comunicación, como elemento que involucra a todos los públicos internos como gestores y protagonistas de este proceso cultural; la optimización de recursos; y, la flexibilidad de adaptación y asimilación al uso de los canales de comunicación interna.

La comunicación interna es el proceso planificado y continuo de diseño, implementación y uso de diversas acciones, canales y herramientas, que sostienen los objetivos propuestos en el plan estratégico; y, a través de los que la organización intenta satisfacer distintas necesidades y modificar, de manera positiva, la actitud de sus distintos públicos destinatarios. Para su elección, es preciso considerar sus potencialidades y desventajas; y, dado que los mensajes y soportes de comunicación varían en función de los públicos; definir cuál es el objetivo de lo que queremos comunicar y a quién está dirigido el mensaje.

Finalmente, el seguimiento es la instancia en la que, a través de distintos instrumentos de medición o monitoreo, como encuestas y sondeos de opinión interna, se evalúa la gestión de la comunicación interna en la organización. Para determinar si se han alcanzado los objetivos, metas y resultados del plan estratégico de comunicación; que se reflejan, entre otros aspectos, en la efectividad o desvío en la recepción de mensajes y en la adaptación y cambios de actitud en los públicos internos; esta etapa, que es también diagnóstica y, por tanto, cierra este proceso cíclico, permite diseñar reajustes y transformaciones.

Para los autores, dado que las evaluaciones efectuadas antes, durante y después de la implementación de todo plan estratégico de comunicación garantizan su eficacia; en el seguimiento o monitoreo se pueden advertir las diferencias entre una situación inicial y otra final, posibilitando el conocimiento de qué objetivos se han cumplido y qué medidas deben tomarse para alcanzar los restantes.

### **1.12.2 Comunicaciones de nivel táctico y estratégico**

Para Daniel Scheinshon (2009), la gestión de la comunicación debe interpretarse al margen de posturas reduccionistas, trascender las fronteras de productos y marcas y articularse en la gestión global de la organización; y, con la aplicación de una lógica estratégica, efectuarse desde los niveles directivos o gerenciales más altos.

Así, las comunicaciones de nivel de táctico; como técnicas que, en una gestión estratégica, enmarcan y contienen a las tareas de tipo operacional; son la caja de herramientas o instrumentos que el Gabinete de Comunicación utiliza para trabajar y llevar a cabo las operaciones de comunicación. Y, las comunicaciones de nivel estratégico; como el método concreto de gestión que articula y engloba a todas las comunicaciones de nivel táctico dentro de una estrategia global; delinean un sistema integrador, sinérgico y coherente.

En favor de su complementación recíproca; y, para evitar los impactos negativos de la sustitución de una función táctica por una estratégica, para Scheinshon; debe comprenderse y asumirse las funciones de cada una de las comunicaciones de tipo táctico, respecto a las restantes.

Brandolini, González, y Hopkins, (2009) señalan que la implementación de un plan estratégico de comunicación; como un proceso cultural de resultados no inmediatos; trae consigo grandes cambios en la organización. Por ello, además de plantear objetivos y transmitir mensajes, es preciso que se aplique una sinergia fundada en la capacidad de consolidar una cultura de diálogo que favorezca el consenso y confianza entre los públicos internos. Esta sinergia; que refiere a la combinación de distintos medios de comunicación interna, interrelacionados entre sí y sustentados por un plan estratégico de comunicación; permite reforzar los mensajes, y los orienta hacia una misma idea; es decir, la identidad corporativa.

**Tabla No. 5.** Acciones, canales y herramientas de comunicación interna

<b>ACCIONES, CANALES Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>	
<b>DE COMUNICACIÓN</b>	<b>DE DIFUSIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación cara a cara</li> <li>- Reuniones</li> <li>- Videoconferencias</li> <li>- Entrevistas personales</li> <li>- Procedimiento / Jornada de acogida</li> <li>- Capacitaciones / seminarios / talleres / cursos</li> <li>- Visitas informativas</li> <li>- Llamadas telefónicas</li> <li>- Correo / Agenda electrónica</li> <li>- Newsletters</li> <li>- Sitio / Página web institucional</li> <li>- Intranet</li> <li>- Blogs</li> <li>- Facebook corporativo</li> <li>- Red de facilitadores</li> <li>- Creación de información</li> <li>- Suscripciones del Gabinete de Comunicación / Organización</li> <li>- Análisis diario de todos los medios de comunicación / Monitoring</li> <li>- Relación con todos los departamentos de la organización</li> <li>- Puesta en contacto con empresas de Artes Gráficas</li> <li>- Jornadas de puertas abiertas</li> <li>- Convenios / Congresos</li> <li>- Investigación de clima interno</li> <li>- Auditoría de comunicación interna</li> <li>- Awareness</li> <li>- Readership</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de funciones</li> <li>- Manual de identidad corporativa</li> <li>- Cartelera / Tablones de anuncios</li> <li>- Buzones de sugerencias</li> <li>- Manual de bienvenida</li> <li>- Boletín informativo</li> <li>- Circulares / Memorandum / Cartas al personal</li> <li>- Cartas de bienvenida / de felicitación</li> <li>- Revista institucional / Informe Anual / Memoria</li> <li>- House organ / Periódico interno</li> <li>- Brochure</li> <li>- Dossiers informativos / Rapports</li> <li>- Libro de estilo</li> </ul>

## **CAPÍTULO II**

### **FACULTAD DE ARQUITECTURA Y URBANISMO DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR**

#### **2.1 Historia**

##### **2.1.1 Década de los treinta**

En la primera mitad del siglo XX, algunos sectores de la población quiteña, conscientes de que el crecimiento arquitectónico y urbanístico de la ciudad debía sostenerse en criterios de orden y planificación, advirtieron la necesidad de que se funde, en el seno de la Universidad Central del Ecuador (UCE), una Escuela de Arquitectura. Sin embargo, a pesar de que, en 1932, sus autoridades aprobaron su creación, esta pudo ser satisfecha, de manera parcial, con la creación de un curso de especialización en la Escuela de Ingeniería Civil (FAU, 2010).

##### **2.1.2 Década de los cuarenta**

Años más tarde, en 1946, gracias a los aportes de los arquitectos uruguayos Armando Acosta Lara, Guillermo Jones Odriozola y Gilberto Gatto Sobral; quienes, en sus visitas a Quito, colaboraron con el Municipio de Quito en la generación del Plan Regulador de Desarrollo Urbano; se crea la Escuela de Arquitectura de la UCE, como parte de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas (FAU, 2011).

De esa manera, bajo el rectorado del Dr. Julio Enrique Paredes, se nombra como primer Director de Escuela al Arq. Gilberto Gatto Sobral, a quien se le encarga la creación del plan de estudios, reglamento interno de actividades y la conformación del personal docente (FAU, 2012).

##### **2.1.3 Década de los cincuenta**

Las autoridades de la Escuela de Arquitectura, debido a la incorporación al personal docente de profesionales formados en el exterior, como los ingenieros civiles Giovanni Rota, Leopoldo Loor y el arquitecto Sixto Durán Ballén, que se reflejó en mejoras en la calidad de la

educación; y, al incremento progresivo de la población estudiantil; consideraron necesario que esta debía alcanzar mayor autonomía (FAU, 2012).

Por ello, desde 1955, se siguieron los procesos legales correspondientes para que, en las sesiones de septiembre y octubre de 1959, el Consejo Universitario de la UCE, bajo el rectorado del Dr. Manuel Agustín Aguirre, apruebe la creación de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo (FAU), nombrando al Arq. Jaime Dávalos como su primer Decano, a quien se le encarga realizar las primeras reformas al plan de estudios y reglamento interno de actividades de 1946.

#### **2.1.4 Década de los sesenta**

La FAU, en sus primeros años de funcionamiento, ocupó el subsuelo del edificio de la Facultad de Economía de la UCE. Con aproximadamente doscientos estudiantes, sus instalaciones físicas estuvieron conformadas por una oficina del Decanato, cuatro aulas y una bodega para guardar materiales de proyectos. Pocos años después, por la oferta de un curso preparatorio que duplicó la población estudiantil, tuvo que trasladarse a la planta baja de la Residencia Universitaria; un lugar que, al ser un poco más amplio que el anterior, disponía además de un salón para proyectos, más aulas y un patio pequeño (Flores, 2010).

Esta falta de infraestructura propia obligó a que, en 1965, las autoridades de la FAU promuevan un concurso para el diseño del anteproyecto de su edificio; del que, tras la elección de un comité calificador integrado por miembros del Colegio de Arquitectos del Ecuador (CAE) y las facultades de Ingeniería Civil y Arquitectura, ganó el del Arq. Luis Oleas Castillo; quien, en 1967, al ser nombrado Decano, agilizó los procesos de su construcción, de tal manera que, para fines de la década, la obra estuvo terminada casi en su totalidad.

#### **2.1.5 Década de los setenta**

La FAU es la última unidad académica de la UCE en tener infraestructura propia es por ello que, en 1971, con aproximadamente novecientos estudiantes matriculados, sus autoridades decidieron ocupar su inmueble, a pesar de que algunos pocos espacios aún estaban inconclusos (Flores, 2010).

Es preciso señalar que la construcción de esta obra se dio en un contexto económico

sustentado por los primeros años de explotación y exportación petrolera del país, en que la modernidad, en Quito, en términos de arquitectura, planificación y desarrollo urbanos, se expresó en la asignación, por parte de El Estado, de recursos que tendieron al crecimiento vertical de la ciudad (Cortez, 2015).

### **2.1.6 Década de los ochenta**

De acuerdo con una entrevista hecha a Agustín Rivadeneira; ex docente de la FAU que, tras treinta años de servicios, se acogió a la jubilación; en la década de los ochenta, bajo el Decanato del Arq. Mario Solís, se instauraron dos departamentos a través de los que se gestionó la comunicación interna en la institución: el Centro de Publicaciones y el Laboratorio de Comunicación Audiovisual.

En cuanto al primero, comenta que, en esa época, la FAU tuvo, para su uso exclusivo, una imprenta offset, a través de la que fue posible, aproximadamente hasta 2010, la impresión de un sinnúmero de materiales de comunicación; como, por ejemplo, resúmenes de las mejores tesis de grado, experiencias de talleres, libros producidos en convenio con el CAE, contenidos de trascendencia política, ideológica y filosófica, papelería interna, invitaciones y certificados de asistencia a actos oficiales; y, sobre todo, la revista institucional “Arquitectura y Sociedad”.

Esta publicación, que nació como respuesta a la necesidad de tener un instrumento de difusión del pensamiento del personal docente de la FAU; y, que, en 2014, con su edición número 19, registró un record de vigencia de más treinta años; es un canal formal de comunicación a través del que se busca la participación e interacción de los públicos internos con la generación periódica de contenidos relacionados con las actividades académicas que se efectúan en la institución; y, con su colaboración en los procesos relacionados con su producción.

Y, en cuanto al segundo, sostiene que la FAU adquirió equipos para la proyección de películas, así como elementos de un estudio completo de Televisión (un set, dos cámaras móviles y de piso, una consola edición, entre otros), como recursos educativos para complementar los conocimientos teóricos que se impartían en las aulas, según el plan de estudios de la época. Pero, que, a diferencia del Centro de Publicaciones, cuyo éxito se vio

reflejado en la gran cantidad de materiales impresos generados en la institución durante años, el Laboratorio de Comunicación Audiovisual fracasó, en primer lugar, por la falta de capacitación sobre el uso de sus equipos; y, en segundo, por la designación de personas, sin competencias en la materia, como directores de este departamento. Como consecuencia, la gran inversión que hizo la FAU en él fue desaprovechada porque no se generaron resultados; y, porque sus equipos, con el paso del tiempo, fueron desechados por falta de actualización y renovación.

### **2.1.7 Década de los noventa**

En 1998, durante la aplicación del Plan de Reforma Integral de la UCE, bajo el Decanato del Arq. Antonio Narváez, se desarrolló el Plan Director de Estudios de la FAU. Este instrumento legal, que nace como respuesta a las debilidades advertidas en el plan de estudios de 1980, de las que se resaltan una inadecuada formación de sus profesionales frente a las necesidades del país; y, la limitada capacidad en la generación de ciencia, tecnología y arte; estructuró la carrera en tres niveles: básico, formativo y de simulacro profesional. (FAU, 2011).

De igual manera, su tiempo de duración se ajustó a cinco años, más un curso propedéutico; y, como una alternativa para intensificar y complementar la formación académica de los estudiantes, se aprobó la inclusión de materias optativas en la malla curricular, a la par del impulso a los talleres como espacios pedagógicos didácticos.

### **2.1.8 Años 2000 y actualidad**

El cambio de siglo supuso que el Plan Director de Estudios, establecido en la década de los noventa, sufriera algunas modificaciones; entre ellas, se añadieron materias como Ecología, Realidad Nacional, Física, Informática aplicada y Eco Arquitectura a la malla curricular, se suprimió el curso propedéutico y se adoptó el sistema de créditos, con la equivalencia de dieciséis horas académicas por cada materia (FAU, 2011).

En 2009, La UCE asistió a una temporada de significativas transformaciones. Se efectuó el cambio de autoridades de todas las escuelas y facultades, se implementó el régimen semestral en todas las carreras; y, de acuerdo con las disposiciones de la Ley Orgánica de

Educación Superior (LOES), se reformó su Estatuto. Por tal motivo, el tiempo de duración de la carrera de Arquitectura se extendió a 4.096 horas, en diez semestres.

En 2014, muchos profesores cumplieron los requisitos de la ley laboral; y, han accedido a la jubilación. Por tal motivo, la FAU asiste a un proceso de recambio generacional (FAU, 2012). En este escenario, en el que la juventud y experiencia se contraponen y generan procesos de cambio, la acreditación de la carrera de Arquitectura es entendida como un camino para corregir errores, superar limitaciones y establecer canales de comunicación entre los diversos estamentos que en este proceso intervienen.

En la actualidad, con una nómina de 103 docentes; de los que, por nombramiento, 72 son titulares y 31 por contrato; 52 trabajan a tiempo completo, 36 a medio tiempo, 12 a tiempo parcial y 3 por horas; 36 colaboradores en las áreas administrativa, con 23; y, de servicios, con 13; y, 1.551 estudiantes matriculados (FAU, 2015); las autoridades de la FAU son el Arq. Luciano Bonilla, Decano; Arq. Blanca Proaño, Subdecana; y, el Dr. Pablo Montenegro, Secretario Abogado.

## 2.2 Estructura

A partir de la estructura de tres niveles tomada de la versión del Plan Director de Estudios de 1998, en 2009, las materias de la carrera de Arquitectura de la FAU se organizaron en los ejes de formación humanística, básica y profesional (FAU, 2012):

- **Eje de formación humanística:** está presente en materias como Expresión oral y escrita, Realidad nacional, Ecología y medio ambiente y Gestión de empresas; y, se imparte a lo largo de los cinco años de carrera.
- **Eje de formación básica:** se ubica en el primer y segundo semestres; y, en este, se incluyen materias de conocimiento general, que incluso forman parte de la malla curricular de otras carreras. Estas son Matemáticas, Física, Geometría descriptiva, Dibujo arquitectónico, Dibujo del natural, Sistemas constructivos, Introducción a la Historia del Arte y la Arquitectura, Expresión oral y escrita, Diseño básico, Realidad Nacional e Informática aplicada I.
- **Eje de formación profesional:** se divide en dos sub ejes, que están relacionados con

la fundamentación y profundización de los aspectos teóricos y prácticos de la carrera. En el primero, de la fundamentación, que está presente desde el tercer al sexto nivel de la carrera; y, en el que se incluyen las materias de Diseño arquitectónico, Diseño urbano, Teoría arquitectónica y urbana, Historia arquitectónica y urbana, Sistemas constructivos, Resistencia de materiales, Estructuras, Instalaciones eléctricas y sanitarias, Ecología y medio ambiente y Eco arquitectura; se imparten los conocimientos específicos de la carrera. En el segundo, por su parte, de la profundización, que está presente desde el séptimo al noveno semestre; y, en el que se incluyen las materias de Diseño, Legislación de la ciudad, Gestión de empresas, Conservación del patrimonio edificado, Gestión de proyectos y Fiscalización y control de obras; se cubren los aspectos especializados de la práctica profesional. Cabe añadir que, en el primer sub eje, en el periodo de tiempo comprendido entre el primer al sexto semestre, las y los estudiantes deben aprobar adicionalmente trece créditos de actividades electivas o complementarias; y, en el segundo, deben aprobarse también veinte y siete créditos correspondientes a materias optativas. Adicionalmente, en el décimo semestre, que está dedicado exclusivamente al trabajo de fin de carrera o titulación, los estudiantes deben aprobar veinte créditos.

## **2.3 Carrera de Arquitectura y Urbanismo**

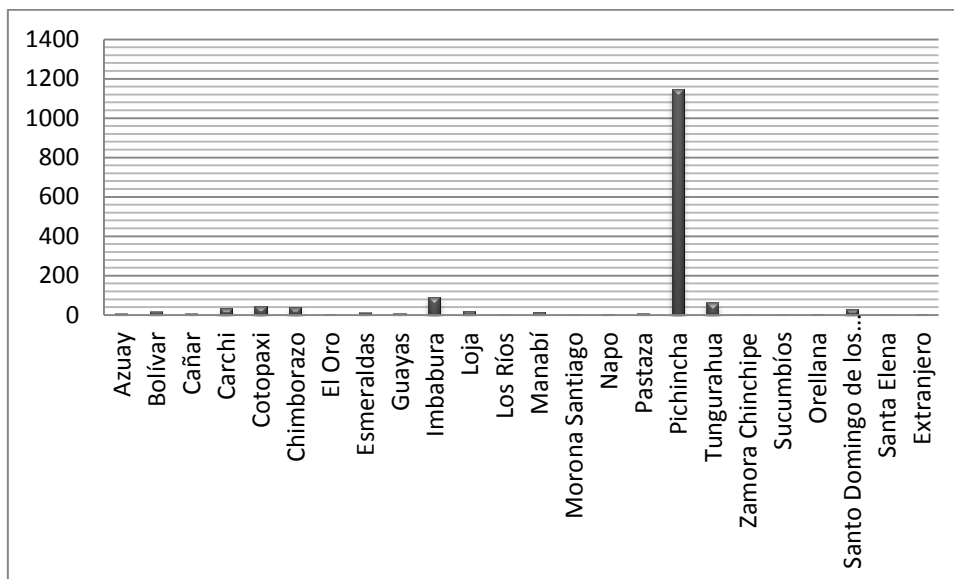
### **2.3.1 Entorno interno**

En 2011, para el proceso de rediseño curricular de la carrera de Arquitectura, la FAU identificó dos áreas de influencia respecto a la demanda de sus servicios. En cuanto a la primera, de influencia directa, está compuesta por los estudiantes que residen en Quito o las poblaciones cercanas a la provincia de Pichincha. Y, en cuanto a la segunda, de influencia indirecta, está compuesta por los estudiantes que residen en ciudades y poblaciones de otras provincias; pero, que, por motivo de sus estudios universitarios, se mudan a Quito; y, regresan a sus hogares en periodos vacacionales (FAU, 2011).

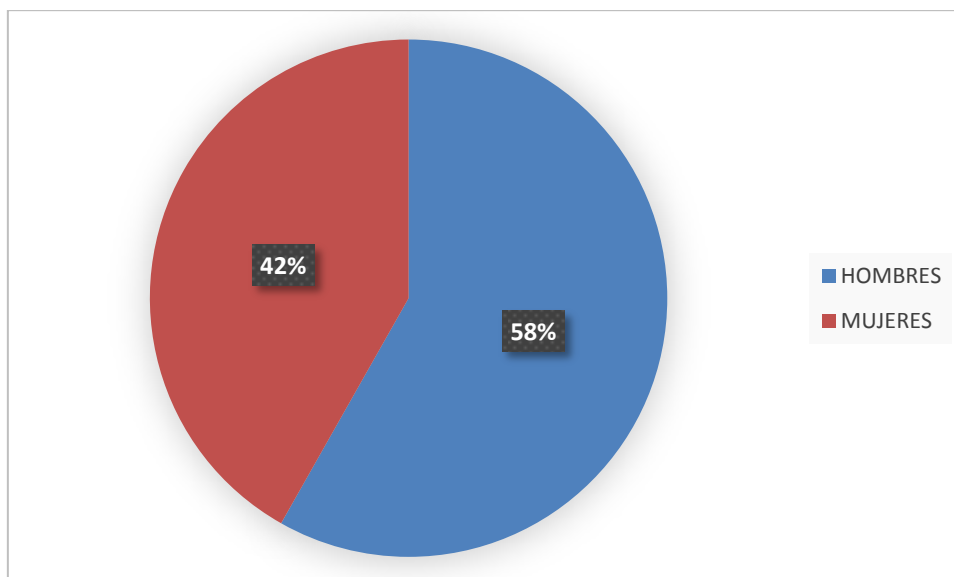
De esta manera, según el resumen de la población estudiantil, por provincia y género, proporcionado por Secretaría para este trabajo de investigación, en el período académico

2015-2015, se matricularon 1.567 estudiantes; de los cuales, 912 son hombres y 655 mujeres; y, el 73,03% corresponde a la provincia de Pichincha.

**Gráfico No. 5.** Población estudiantil del período académico 2015-2015



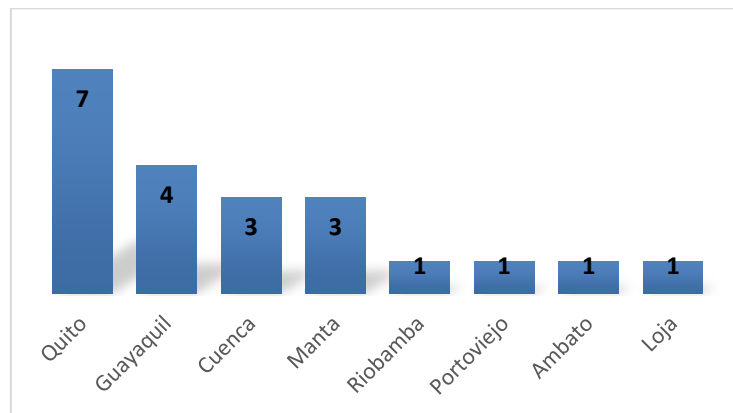
**Gráfico No. 6.** Población estudiantil del período académico 2015-2015, según género



### 2.3.2 Entorno externo

De acuerdo con Miguel Hernández, Ex decano de la FAU, quien, en 2015, hizo un estudio acerca de la oferta educativa de la carrera de Arquitectura, esta se imparte en ocho ciudades y 19 instituciones de educación superior del país; de las cuales, incluidas sus extensiones, siete se encuentran en Quito; cuatro, en Guayaquil; tres, en Cuenca y Manta; y, una, en Riobamba, Portoviejo, Ambato y Loja.

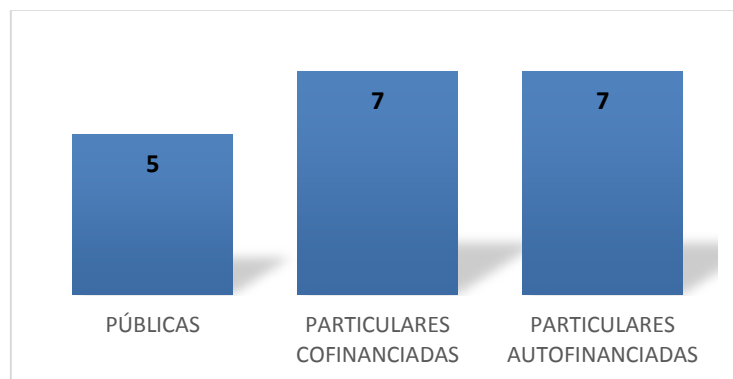
**Gráfico No. 7.** Oferta de la carrera de Arquitectura en Ecuador



**Fuente:** (Hernández, 2015, p.7)

De la misma manera, según la denominación de su régimen económico, cinco instituciones son públicas; siete, particulares cofinanciadas por el Estado ecuatoriano; y, siete, autofinanciadas.

**Gráfico No. 8.** Oferta educativa según el régimen económico



**Fuente:** (Hernández, 2015, p.15)

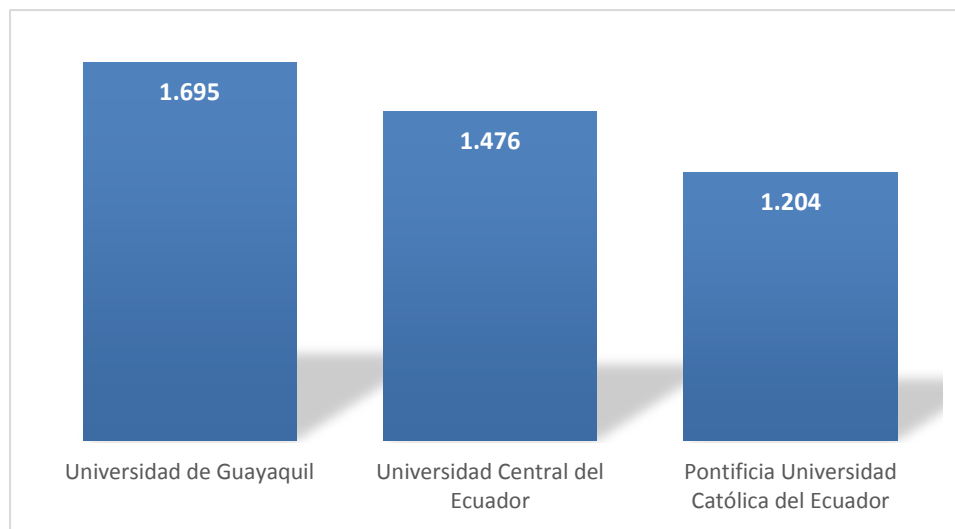
Y, respecto al número de estudiantes matriculados, las instituciones con mayor demanda son, en primer lugar, la Universidad de Guayaquil, con 1.695 estudiantes; en segundo, la Universidad Central del Ecuador (UCE), con 1.476; y, en tercero, la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), con 1.204; concentrándose la mayor cantidad de matrículas, con el 72,48%, en las dos primeras, que son de carácter público.

**Tabla No. 6.** Oferta educativa según el número de estudiantes matriculados

<b>OFERTA EDUCATIVA SEGÚN EL NÚMERO DE ESTUDIANTES MATRICULADOS</b>				
<b>UNIDAD ACADÉMICA</b>	<b>FACULTAD</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>	<b>TOTAL MATRICULADOS</b>
Universidad de Guayaquil	Facultad de Arquitectura y Urbanismo	936	759	1.695
Universidad Central del Ecuador	Facultad de Arquitectura y Urbanismo	897	579	1.476
Pontificia Universidad Católica del Ecuador	Facultad de Arquitectura, Diseño y Artes	697	507	1.204

**Fuente:** (Hernández, 2015, p.16)

**Gráfico No. 9.** Oferta educativa según el número de estudiantes matriculados



**Fuente:** (Hernández, 2015, p.17)

## **2.4 Filosofía institucional**

La FAU, como parte de la UCE, es una institución de educación superior que, en el Ecuador, está regulada por la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), el Reglamento de Régimen Académico e instrumentos legales específicos que tienen el objeto de “definir sus principios, garantizar el derecho a la educación superior de calidad de propenda a la excelencia, al acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna” (Asamblea Nacional, 2017).

En 2009, bajo el Decanato del Arq. Miguel Hernández, debido al proceso de acreditación de la carrera de Arquitectura, la FAU generó su misión, visión, valores y objetivos institucionales, elementos de su filosofía institucional que son comunicados a través de las ediciones su revista institucional “Arquitectura y Sociedad”, página web, comunicados, carteleras y demás canales formales de comunicación interna; y, que se mencionan a continuación:

### **2.4.1 Misión**

Formar profesionales en los campos del diseño arquitectónico y urbano; de la construcción edilicia; de la conservación y rehabilitación del patrimonio material, inmaterial y natural; y, del ordenamiento del territorio. Con una sólida base científica, técnica, ambiental y humanística; en la teoría y en la práctica; con una estructura instrumental flexible, que permita actualizar permanente y dinámicamente el conocimiento arquitectónico y urbano, diversificar la actividad profesional y adaptarla a los procesos de cambio, de acuerdo a las demandas presentes y futuras de la sociedad.

### **2.4.2 Visión**

La FAU será una institución académica innovadora, a la vanguardia de la investigación y de la producción del pensamiento crítico, para el manejo planificado y creativo del hábitat humano; integrando los avances científicos, tecnológicos, estéticos y ambientales con identidad propia, que respondan a las demandas del cambio nacional y global, instrumentalizando permanentemente los procesos de calidad y la excelencia académica.

### 2.4.3 Valores

#### 2.4.3.1 Valores macro

- **Planeación estratégica:** Como un método para la proposición de objetivos y proyección de futuro, mediante la elaboración de planes, programas y acciones con direccionalidad variable, a partir de un diagnóstico situacional, considerando circunstancias complejas y de incertidumbre, con enfoque multidisciplinario.
- **Rendición de cuentas:** Como un mecanismo de responsabilidad y compromiso social, al responder por las acciones desarrolladas en el ejercicio de las funciones como docentes, discentes, autoridades, empleados y trabajadores, para evaluar el cumplimiento y desempeño de actividad.
- **Evaluación:** Como un proceso de diagnóstico para la toma de decisiones hacia el mejoramiento continuo de todas las unidades académicas y administrativas de la Facultad, con la finalidad de establecer estrategias específicas y superar debilidades detectadas.
- **Mejoramiento continuo:** Como un mecanismo de gestión de calidad en todos los procesos y conseguir una participación activa, sostenida y efectiva de todos los actores involucrados, buscando la excelencia e innovación.

#### 2.4.3.2 Valores micro

Para el cumplimiento de estos valores macro, están implícitos otros valores que actúan como facilitadores de todo proceso de cambio; estos son el pensamiento crítico, transparencia, ética, cumplimiento y responsabilidad, compromiso social y respeto.

### 2.4.4 Objetivos

#### 2.4.4.1 Objetivo general

Inducir en las y los estudiantes el desarrollo de la inteligencia creativa, a partir de la

asimilación de un acervo de competencias cognitivas, procedimentales y actitudinales; con base científica, tecnológica y estética, que les permita discernir críticamente y generar alternativas de solución a los problemas socio-espaciales en los ámbitos de lo físico, cultural y natural de la Arquitectura, el Urbanismo y el ordenamiento del territorio; fundamentadas en procesos de investigación científica, a fin de posibilitar modos de actuación profesional eficientes y comprometidos con la sociedad.

#### **2.4.4.2 Objetivos específicos**

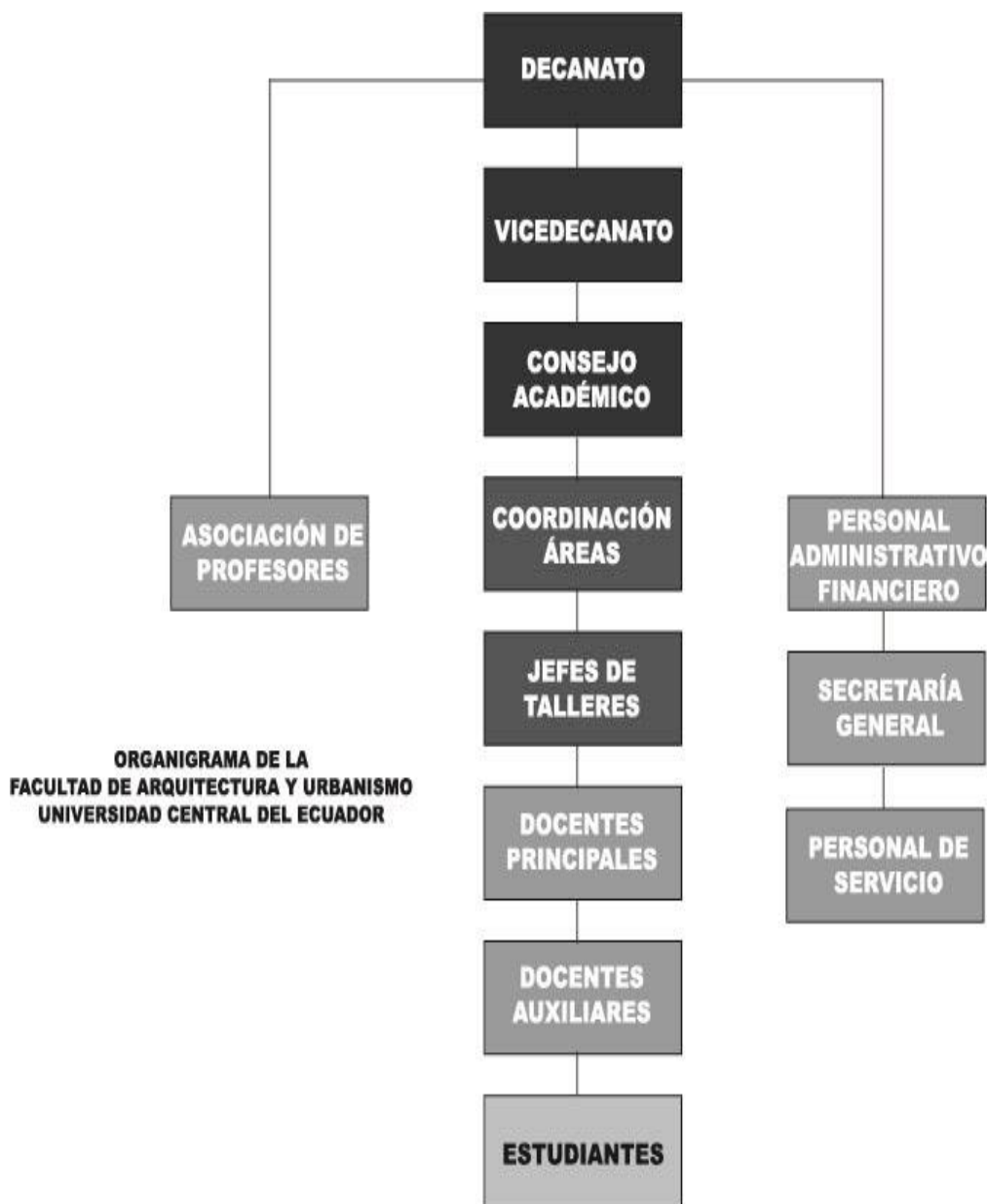
- Desarrollar en las y los estudiantes los conocimientos científicos, técnicos y estéticos que le permitan comprender, analizar, sintetizar y explicar de manera creativa y participativa las realizaciones arquitectónicas, urbanas, constructivas y del territorio, en función de los grupos humanos, garantizando la sustentabilidad del patrimonio material, inmaterial y natural.
- Desarrollar en las y los estudiantes habilidades y destrezas coherentes con el proceso formativo, tendientes a realizar aplicaciones creativas e innovadoras sobre problemas integrales de la Arquitectura, Urbanismo y territorio, tendientes al mejoramiento de la calidad del hábitat.
- Desarrollar en las y los estudiantes actitudes de reflexión crítica y propositiva, comprometidas con la calidad, la preservación del ambiente y del medio sociocultural, con formación humanista y de servicio a la sociedad, para solucionar con ética y responsabilidad diseños arquitectónicos, urbanos, territoriales y tecnológicos.
- Dominar las teorías, metodologías y prácticas proyectuales, las soluciones tecnológicas, los medios de expresión técnica y artística, los procesos de diseño, las técnicas constructivas y de montaje de obras arquitectónicas en la ciudad y el territorio y su vinculación con la sociedad en armonía con el Plan Nacional del Buen Vivir.

#### **2.4.5 Organigrama**

De acuerdo con Luciano Bonilla, docente y actual Decano de la FAU, la institución se organiza de acuerdo a una estructura piramidal encabezada por las autoridades y sus responsabilidades directivas, en el Decanato y Subdecanato, seguida de la Asociación de

Profesores y Personal Administrativo y Financiero; desde las que se derivan, de manera descendente, los cargos, funciones y actividades de sus públicos internos, como lo explica el siguiente gráfico:

**Gráfico No. 10.** Organigrama de la FAU

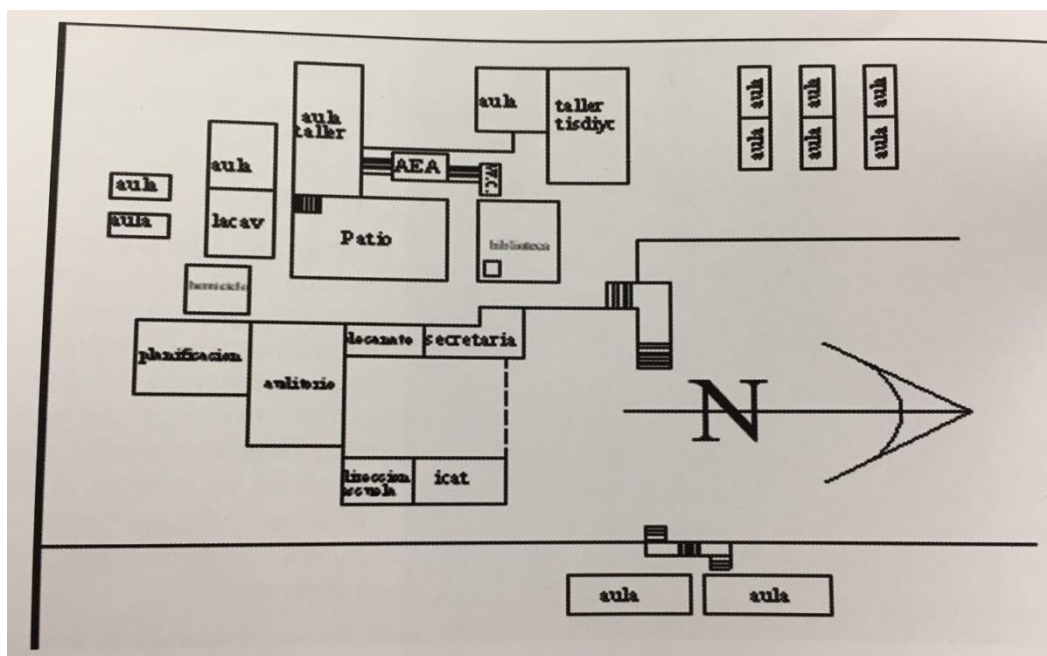


**Fuente:** (Bonilla, 2015)

## 2.5 Infraestructura física

De acuerdo con el plano de la construcción de la FAU; obtenido de la entrevista hecha al Arq. Luis Oleas, diseñador y constructor de la obra, para la edición número 16 de la revista institucional “Arquitectura y Sociedad”; esta dispone de espacios físicos para que todos sus públicos internos efectúen sus actividades diarias. De esta manera, cuenta con un edificio o bloque administrativo con oficinas y escritorios para autoridades, personal docente y administrativo; catorce aulas creadas para el desarrollo de clases y talleres prácticos de los estudiantes; una biblioteca; un auditorio principal y un hemiciclo para ceremonias y defensas de tesis; un patio central; corredores; bodegas para el personal de servicios; dos parqueaderos; entre otros.

Gráfico No. 11 Plano de la construcción de la FAU



Fuente: (FAU, 2010)

## 2.6 Gestión de la comunicación interna

De acuerdo con una entrevista hecha a Ivanova Nieto, responsable de la Dirección de Comunicación de la UCE, hasta marzo de 2014, todas las facultades, incluida la FAU, vivían aisladas unas de otras porque no existían canales formales a través de los que se comunicara, de manera adecuada, las actividades que se efectuaban en cada semestre. De la misma manera,

comenta que, de parte de las autoridades, no se comprendía a la comunicación como una herramienta indispensable para visibilizar la gestión global de la Universidad.

Por ello, tras haberse hecho un diagnóstico participativo que permitió advertir estos problemas de comunicación, se generaron espacios de diálogo con las autoridades de cada facultad para que, de manera regular, se notifique a la Dirección de Comunicación qué actividades efectúan para, a través de este departamento, generar contenidos que, con valor periodístico, sean socializados a todos los públicos objetivos de la Universidad.

A esa fecha, la UCE contaba con una cuenta de Facebook a la que no se hacía seguimiento; ya que, de aproximadamente 50.000 estudiantes, docentes y colaboradores, apenas tenía 3.000 seguidores; un canal de YouTube, que se había utilizado solo para la campaña de reelección del anterior Rector, el Dr. Édgar Samaniego; y, el periódico “Latitud Central” que, aparte de haber sido impreso en un tamaño y papel difíciles de maniobrar y portar, no contenía información de calidad respecto a lo que sucedía en la Universidad.

Por ello, en consideración a la diversidad etaria de los públicos internos de la UCE; que parte de los 18 años, con los estudiantes que inician su carrera, y termina a los 70, con los profesores que se acogen a la jubilación; se generó y está ejecutando una estrategia de comunicación interna orientada a la interacción de todos los actores, independientemente de la facultad a la que pertenecen, con el propósito de que se apropien de la identidad institucional.

De esta manera, para los públicos internos más jóvenes, de 18 a 35 años de edad, se reactivaron las cuentas de Facebook y YouTube y se creó una en Twitter para, a través de estos canales, de manera periódica y actualizada, comunicar qué hace cada Facultad; y, para los adultos de mayor edad, que son menos cercanos a las redes sociales, se establecieron periódicos murales, en las carteleras de cada facultad, mediante los que se publican, de manera regular, las noticias más importantes de cada semana. Y, finalmente, se creó el “UCE Informa”, un noticiero semanal que, en formato de video, se difunde a toda la comunidad universitaria, por medio del correo electrónico institucional; y que, a marzo de 2017, se publicó su edición número 103.

## **CAPÍTULO III**

### **DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA**

#### **3.1 Introducción**

Este diagnóstico se centra en los cinco públicos internos de la FAU: autoridades, personal docente, administrativo, de servicios y estudiantes. Por ello, a una muestra de esta población se aplicó una encuesta sobre cuatro temas relacionados con el estado actual de la comunicación interna: filosofía e historia institucional, cultura, medios de comunicación y clima organizacional. Dado que, por su naturaleza, existen diferencias entre estos públicos objetivos, se diseñó un cuestionario (Anexo 1) que, relacionado con las mismas necesidades de información, se adapta a las características de cada uno.

Los datos provenientes de esta técnica de investigación fueron interpretados con la información verbal obtenida de cinco entrevistas a profundidad, hechas a un miembro de cada público interno; y, sus resultados son la base para el diseño del plan de comunicación interna.

#### **3.2 Pregunta de investigación**

¿Cuál es el estado actual de la gestión de la comunicación interna en la FAU-UCE?

#### **3.3 Objetivos**

##### **3.3.1 Objetivo general**

- Diagnosticar el estado actual de la gestión de la comunicación interna.

##### **3.3.2 Objetivos específicos**

- Determinar las características demográficas de los públicos internos.
- Examinar el conocimiento de los públicos internos acerca de la filosofía e historia institucional.

- Conocer las características de la cultura institucional.
- Establecer los medios, canales y flujos más utilizados en la comunicación interna.
- Identificar las características del clima organizacional.

### 3.4 Metodología

Para la recolección, procesamiento y análisis de los datos provenientes del universo de referencia se recurrió a encuestas y entrevistas a profundidad como técnicas de investigación mixta (cuantitativa y cualitativa).

### 3.5 Encuestas

#### 3.5.1 Diseño del plan de muestreo

**Sujeto:** Facultad de Arquitectura y Urbanismo (FAU) de la Universidad Central del Ecuador (UCE).

**Unidades de muestreo:** autoridades, miembros del personal docente, administrativo, de servicios y estudiantes de quinto y sexto semestres.

**Alcance:** Ciudadela Universitaria, Avenida América y Avenida Universitaria, Quito-Ecuador.

**Tiempo:** lunes, 19 de enero – viernes, 22 de mayo de 2015.

**Determinación del tamaño de la muestra:** se utilizó la fórmula estadística del tamaño de la muestra de poblaciones finitas desconociendo la varianza poblacional:

$$n = \frac{p * q}{\left(\frac{e^2}{z^2}\right) + \left(p * \frac{q}{N}\right)}$$

**Tabla No. 7.** Determinación del tamaño de la muestra

<b>DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA</b>				
<b>ELEMENTO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>VALOR ASIGNADO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	
<b>n</b>	Tamaño de la muestra.	A ser determinado.		
<b>p</b>	Probabilidad de éxito de un evento.	<b>0.5</b>	Valor generalmente determinado para este tipo de investigaciones.	
<b>q</b>	Probabilidad de fracaso de un evento.	<b>0.5</b>	Valor generalmente determinado para este tipo de investigaciones.	
<b>e</b>	Grado de error admisible.	<b>5%</b>	Valor convenido por el investigador.	
<b>Nivel de confianza</b>	Valor que, al igual que “e”, es convenido por el investigador.	<b>95%</b>	Valor convenido por el investigador.	
<b>z</b>	Valor de la distribución normal correspondiente a un nivel de confianza.	<b>1.96</b>	Valor proveniente del 95% convenido como Nivel de confianza.	
<b>N</b>	Tamaño de la población de estudio.	<b>513</b>	<b>Nivel</b>	<b>Número</b>
			<b>Autoridades</b>	3
			<b>Personal Docente</b>	101
			<b>Personal Administrativo</b>	23
			<b>Personal de Servicios</b>	13
			<b>Estudiantes de quinto y sexto semestres</b>	373
		<b>TOTAL</b>	<b>513</b>	

$$n = \frac{p * q}{\left(\frac{e^2}{z^2}\right) + \left(p * \frac{q}{N}\right)}$$

$$n = \frac{0.5 * 0.5}{\left(\frac{0.05^2}{1.96^2}\right) + \left(0.5 * \frac{0.5}{513}\right)}$$

$$n = \frac{0.5 * 0.5}{\left(\frac{0.0025}{3.8416}\right) + (0.5 * 0.00097466)}$$

$$n = \frac{0.25}{(0.00065077) + (0.00048733)}$$

$$n = \frac{0.25}{0.0011381}$$

$$n = 219,6$$

$$n = 220$$

### 3.5.2 Selección del procedimiento muestral

Se aplicó un procedimiento muestral no probabilístico de tipo intencional porque, a pesar de que la FAU entregó las listas oficiales de sus cinco públicos internos, los encuestados se seleccionaron a partir del criterio de la persona asignada por la institución para acompañar en el proceso de investigación.

**Tabla No. 8.** Planificación para la aplicación de encuestas

<b>PLANIFICACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS</b>			
<b>PÚBLICO INTERNO</b>	<b>TAMAÑO DE LA POBLACIÓN</b>	<b>PORCENTAJE RESPECTO A POBLACIÓN</b>	<b>NÚMERO DE ENCUESTAS A APLICARSE</b>
<b>Autoridades</b>	3	0,58 %	1
<b>Personal Docente</b>	101	19,69 %	43
<b>Personal Administrativo</b>	23	4,48 %	10
<b>Personal de servicios</b>	13	2,53 %	6
<b>Estudiantes de quinto y sexto semestres</b>	373	72,71 %	159
<b>TOTAL</b>	513	100 %	219

De acuerdo con el cuadro..., debieron aplicarse 219 encuestas; sin embargo, por motivos ajenos al control del investigador, se aplicaron 128. Como consecuencia, el grado de error admisible sufrió una variación del 5% al 7.34%, aproximadamente.

### 3.5.3 Definición de fuentes de datos y necesidades de información:

**Tabla No. 9.** Formato de procedimiento de recolección de datos

<b>FORMATO DE PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b>			
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>NECESIDADES DE INFORMACIÓN</b>	<b>FUENTE DE DATOS</b>	<b>HERRAMIENTA</b>
Determinar las características demográficas de los públicos internos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad</li> <li>• Género</li> <li>• Nivel de educación</li> <li>• Nivel al que pertenece en la institución.</li> <li>• Antigüedad en la institución.</li> </ul>	Primaria	Encuesta

<p>Evaluar el conocimiento de los públicos internos acerca de la historia y filosofía institucionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de momentos importantes de la historia de la institución.</li> <li>• Conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos institucionales.</li> </ul>	<p>Primaria</p>	<p>Encuesta</p>
<p>Conocer las características de su cultura institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de qué es y a qué se dedica la institución.</li> <li>• Sentido de pertenencia de los públicos internos hacia la institución.</li> <li>• Relación entre los objetivos personales de los públicos internos con los de la institución.</li> <li>• Efectos de la presencia o ausencia del proceso de inducción en los niveles de autoridades, personal docente, administrativo y de servicios; y, de ambientación, en el estudiantado.</li> <li>• Conocimiento del organigrama de la institución.</li> </ul>	<p>Primaria</p>	<p>Encuesta</p>
<p>Establecer los medios, canales y flujos más utilizados en la comunicación interna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medios de comunicación a través de los que los públicos internos reciben generalmente información en la institución.</li> <li>• Calidad de la información que los públicos internos reciben en la institución.</li> <li>• Medios de comunicación a través de los que los públicos internos preferirían recibir información en la institución.</li> <li>• Impactos de los canales formales de comunicación.</li> <li>• Impactos de los canales informales de comunicación.</li> <li>• Maneras en cómo la comunicación fluye generalmente en la institución.</li> </ul>	<p>Primaria</p>	<p>Encuesta</p>
<p>Identificar las características del clima organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación entre los cinco niveles o públicos internos de la institución.</li> <li>• Apertura al diálogo desde las autoridades hasta el personal de servicios y estudiantes que forman parte de la institución.</li> <li>• Consideración de los puntos de vista de los públicos internos en la toma de decisiones de la institución.</li> </ul>	<p>Primaria</p>	<p>Encuesta</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del ambiente de trabajo o de estudio.</li> <li>• Calidad de la infraestructura física de la institución.</li> </ul>		
--	---	--	--

### 3.6 Entrevistas a profundidad

A través de un cuestionario de preguntas abiertas (Anexo 2), se recabó opiniones o información a profundidad de un miembro de cada público interno de la institución, para explicar los datos cuantitativos obtenidos de las encuestas:

**Tabla No. 10.** Descripción de los entrevistados

<b>DESCRIPCIÓN DE ENTREVISTADOS</b>		
<b>PÚBLICO INTERNO</b>	<b>NOMBRE Y APELLIDO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Autoridades	Pablo Montenegro	Secretario Abogado
Personal docente	Mishell Echeverría	Docente de Teoría del Diseño Arquitectónico y jefa de área
Personal administrativo	Verónica Vaca	Secretaria de la Unidad de Titulación
Estudiantes	Elena Jaramillo	Estudiante regular de la carrera de Arquitectura
Personal de servicios	Byron Hinojosa	Coordinador del personal de servicios

### 3.7 Análisis de resultados

#### Información demográfica

**Tabla No. 11.** Edad

	Nivel al que pertenece en la FAU-UCE					Total
	Autoridades	Personal docente	Personal Administrativo	Estudiantes	Personal de servicios	
Edad 18-30	0	7	0	69	2	78
31-43	0	13	3	5	1	22
44-55	1	11	2	0	2	16
56-68	1	5	5	0	1	12
Total	2	36	10	74	6	128

**Tabla No. 12. Género**

	Nivel al que pertenece en la FAU-UCE					Total
	Autoridades	Personal docente	Personal Administrativo	Estudiantes	Personal de servicios	
Género *blancos	0	0	0	1	0	1
Femenino	1	11	8	34	0	54
Masculino	1	25	2	39	6	73
Total	2	36	10	74	6	128

**Tabla No. 13. Nivel de educación**

	Nivel al que pertenece en la FAU-UCE					Total
	Autoridades	Personal docente	Personal Administrativo	Estudiantes	Personal de servicios	
Nivel de educación Primaria	0	0	0	0	2	2
Secundaria	0	0	0	73	3	76
Pregrado	0	8	9	0	1	18
Posgrado	2	28	1	0	0	31

**Tabla No. 14 Nivel al que pertenece**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Autoridades	2	1,5	1,6	1,6
	Personal docente	36	27,1	28,1	29,7
	Personal Administrativo	10	7,5	7,8	37,5
	Estudiantes	74	55,6	57,8	95,3
	Personal de servicios	6	4,5	4,7	100,0
	Total	128	96,2	100,0	
Perdidos	Sistema	5	3,8		
Total		133	100,0		

**Tabla No. 15. Antigüedad**

	Nivel al que pertenece en la FAU-UCE					Total	
	Autoridades	Personal docente	Personal Administrativo	Estudiantes	Personal de servicios		
Antigüedad en la FAU- UCE	De 0 a 1 año	0	2	2	0	0	4
	De 1 año, una semana, a 2 años	1	9	1	5	0	16
	De 2 año, una semana, a 3 años	0	3	0	47	0	50
	De 3 año, una semana, a 4 años	0	5	0	18	1	24
	De 4 año, una semana en adelante	1	16	7	3	5	32

A través del método cuantitativo de encuestas, se recabó información de 128 unidades de muestreo; de las cuales, 78 corresponden a estudiantes que tienen entre 18 y 30 años de

edad, ocupando el 54% de la muestra. En términos de género, se advierte una mayor presencia de hombres que de mujeres, con una diferencia de, aproximadamente, 15%. Así, por ejemplo, de 74 estudiantes, 39 corresponden al género masculino y 34 al femenino. Y, de 36 profesores, respondieron 25 hombres y 11 mujeres.

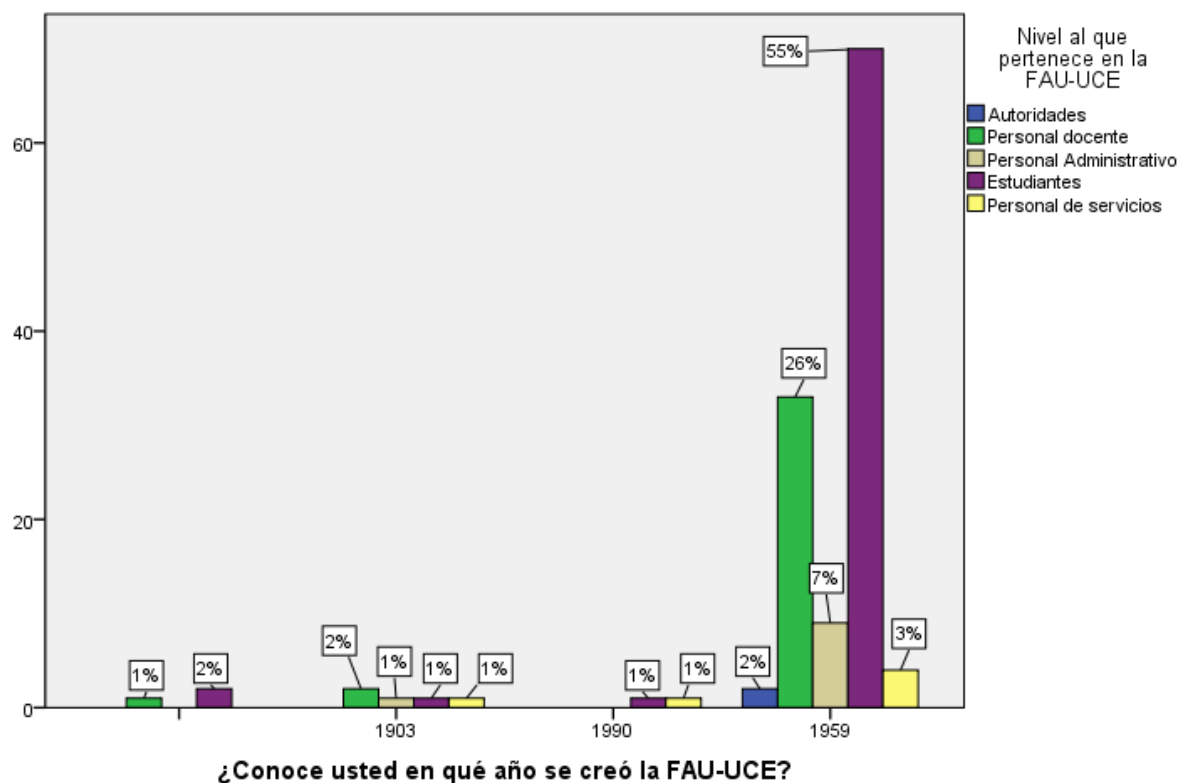
El 57% de los públicos internos de la FAU tienen un nivel de educación secundario debido a que 73 unidades de muestreo corresponden a estudiantes que están cursando la carrera universitaria para obtener su título profesional de tercer nivel. Y, el 22% tiene un nivel de educación de posgrado porque 28 profesores cuentan con maestrías o títulos de cuarto nivel. El 37% de los públicos internos de la FAU tiene una antigüedad de dos años, una semana, a tres años, que corresponde, en su mayoría, a los estudiantes de quinto y sexto semestres considerados como unidades de muestreo. Y, se resalta que la mayoría de miembros del personal docente, administrativo y de servicios encuestados tienen una antigüedad de más de cuatro años en la institución.

## Tema 1: Filosofía institucional

**Tabla No. 16.** Conocimiento sobre el año de creación de la FAU

	Nivel al que pertenece en la FAU-UCE					Total
	Autoridades	Personal docente	Personal Administrativo	Estudiantes	Personal de servicios	
¿Conoce usted en qué año se creó la FAU-UCE?	0	1	0	2	0	3
1903	0	2	1	1	1	5
1990	0	0	0	1	1	2
1959	2	33	9	70	4	118
Total	2	36	10	74	6	128

**Gráfico No. 12.** Conocimiento sobre el año de creación de la FAU

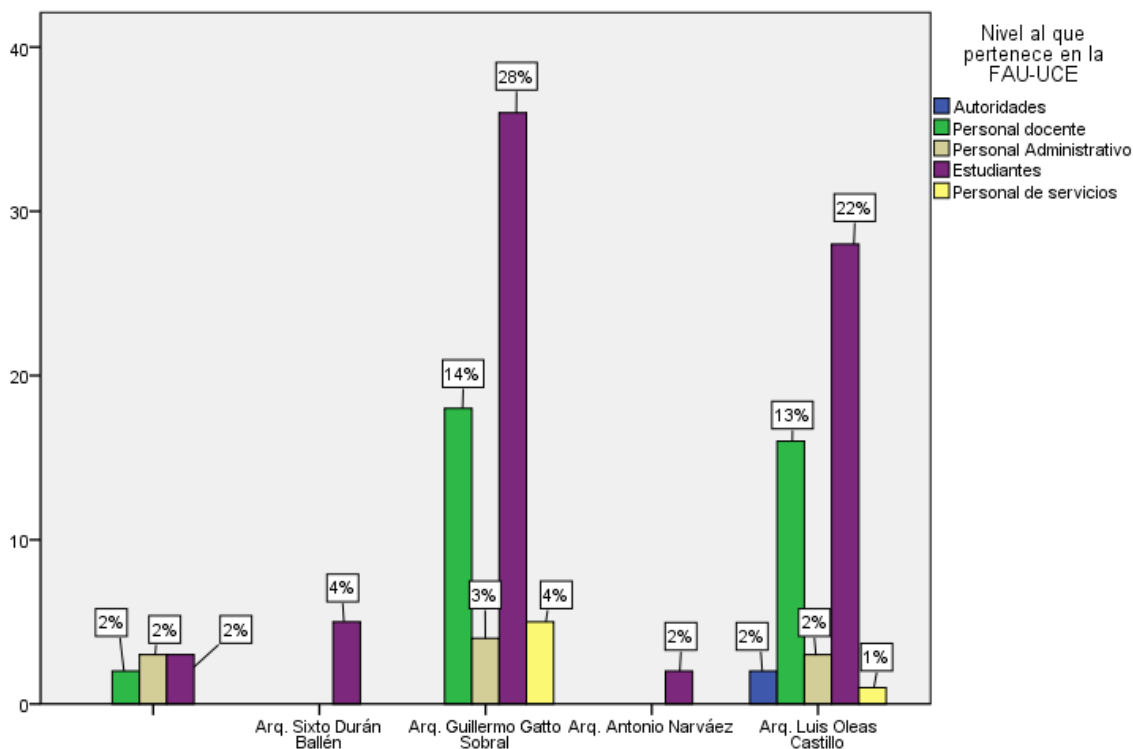


La mayoría de los públicos internos respondieron, de manera correcta, que la FAU se creó en 1959. Para Elena Jaramillo, esto se justifica en que, en el transcurso de la carrera, los profesores transmiten a sus estudiantes algunos momentos claves de la historia de la institución. Sin embargo, esta información, al ser comunicada de manera casual, no llega correctamente a sus destinatarios porque, por un lado, pueden privilegiarse ciertos datos históricos y descuidarse otros; y, porque, al ser transmitidos solo por el soporte verbal, pueden olvidarse con facilidad.

**Tabla No. 17.** Conocimiento sobre el diseñador del edificio de la FAU

		Nivel al que pertenece en la FAU-UCE					Total
		Autoridades	Personal docente	Personal Administrativo	Estudiantes	Personal de servicios	
¿Conoce usted cuál es el nombre del Arquitecto que, en la década de los sesenta, ganó el anteproyecto de la edificación actual FAU-UCE?	Arq. Sixto Durán Ballén	0	2	3	3	0	8
	Arq. Guillermo Gatto Sobral	0	0	0	5	0	5
	Arq. Antonio Narváez	0	18	4	36	5	63
	Arq. Luis Oleas Castillo	0	0	0	2	0	2
		2	16	3	28	1	50
Total		2	36	10	74	6	128

**Gráfico No. 13.** Conocimiento sobre el diseñador del edificio de la FAU

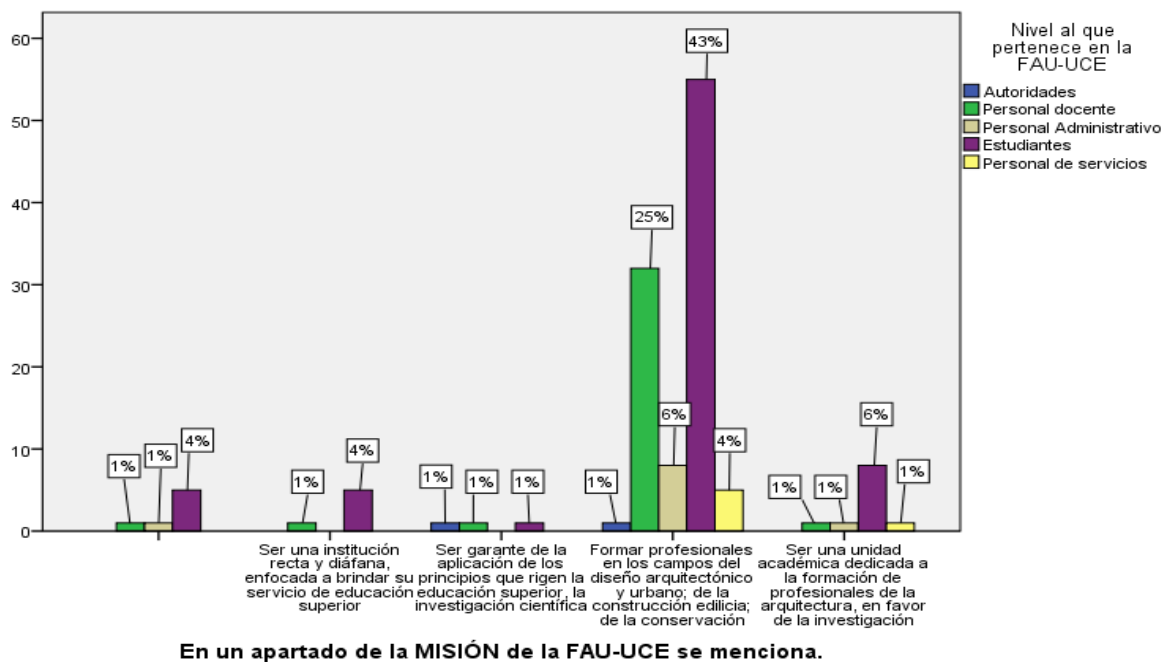


Más de la mitad de los públicos internos respondieron, de manera incorrecta, acerca de este dato histórico de la institución. El arquitecto que diseñó el edificio de la institución fue Luis Oleas Castillo; sin embargo, 63 de 128 unidades de muestreo respondieron que fue Guillermo Gatto Sobral, quien es conocido en la institución por sus aportes, en la década de los cuarenta, en la regulación del desarrollo urbano de Quito; y, en la creación de la Escuela de Arquitectura de la Universidad Central del Ecuador (UCE), que después, en 1959, se convirtió en FAU.

**Tabla No. 18.** Conocimiento de la misión

	Nivel al que pertenece en la FAU-UCE					Total
	Autoridades	Personal docente	Personal Administrativo	Estudiantes	Personal de servicios	
En un apartado de la MISIÓN de la FAU-UCE se menciona.	0	1	1	5	0	7
Ser una institución recta y diáfana, enfocada a brindar su servicio de educación superior	0	1	0	5	0	6
Ser garante de la aplicación de los principios que rigen la educación superior, la investigación científica	1	1	0	1	0	3
Formar profesionales en los campos del diseño arquitectónico y urbano; de la construcción edilicia; de la conservación	1	32	8	55	5	101
Ser una unidad académica dedicada a la formación de profesionales de la arquitectura, en favor de la investigación	0	1	1	8	1	11
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>36</b>	<b>10</b>	<b>74</b>	<b>6</b>	<b>128</b>

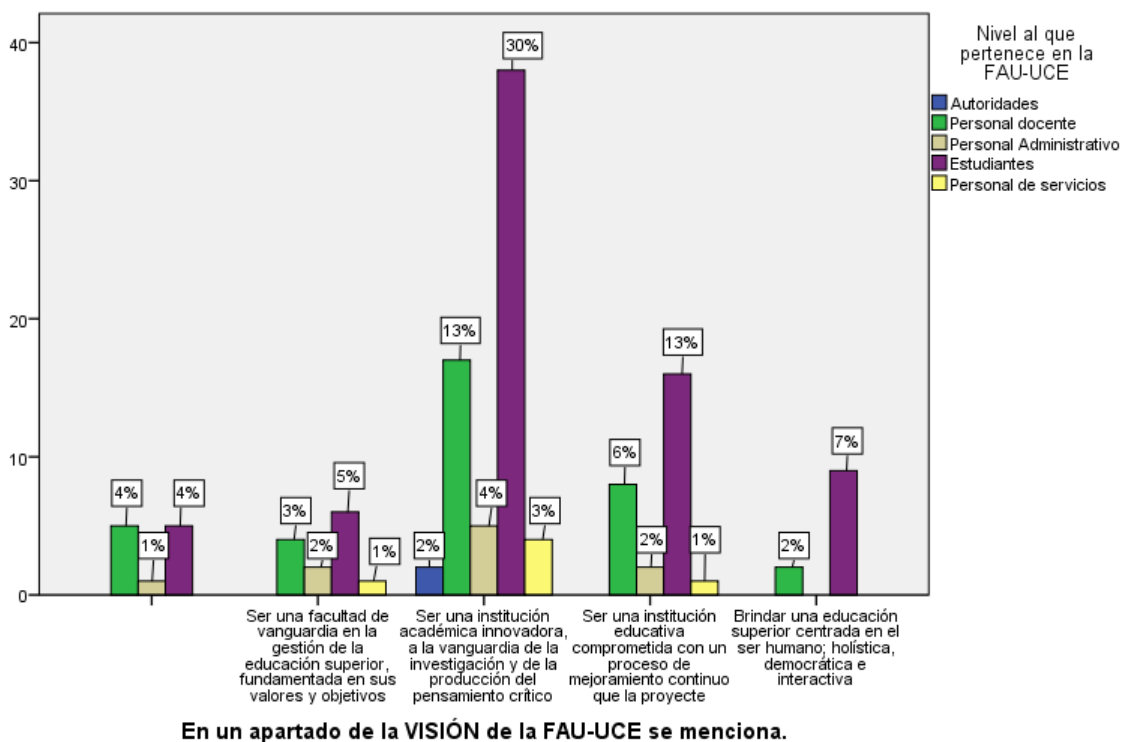
**Gráfico No. 14.** Conocimiento de la misión



**Tabla No. 19. Conocimiento de la visión**

		Nivel al que pertenece en la FAU-UCE					Total
		Autoridades	Personal docente	Personal Administrativo	Estudiantes	Personal de servicios	
En un apartado de la VISIÓN de la FAU-UCE se menciona.		0	5	1	5	0	11
	Ser una facultad de vanguardia en la gestión de la educación superior, fundamentada en sus valores y objetivos	0	4	2	6	1	13
	Ser una institución académica innovadora, a la vanguardia de la investigación y de la producción del pensamiento crítico	2	17	5	38	4	66
	Ser una institución educativa comprometida con un proceso de mejoramiento continuo que la proyecte	0	8	2	16	1	27
	Brindar una educación superior centrada en el ser humano; holística, democrática e interactiva	0	2	0	9	0	11
Total		2	36	10	74	6	128

**Gráfico No. 15. Conocimiento de la visión**



La mayoría de los públicos internos respondió, de manera correcta, acerca de la misión de la FAU; y, más de la mitad, acerca de la visión. Esto se justifica en que la institución, a través de los comunicados que envían las autoridades, carteleras, agenda estudiantil, página

web institucional y otros canales formales de comunicación, difunde, de manera constante, estos dos enunciados. De esta manera, de 128 respuestas obtenidas, 101 son correctas respecto a la misión; y, 66, respecto a la visión.

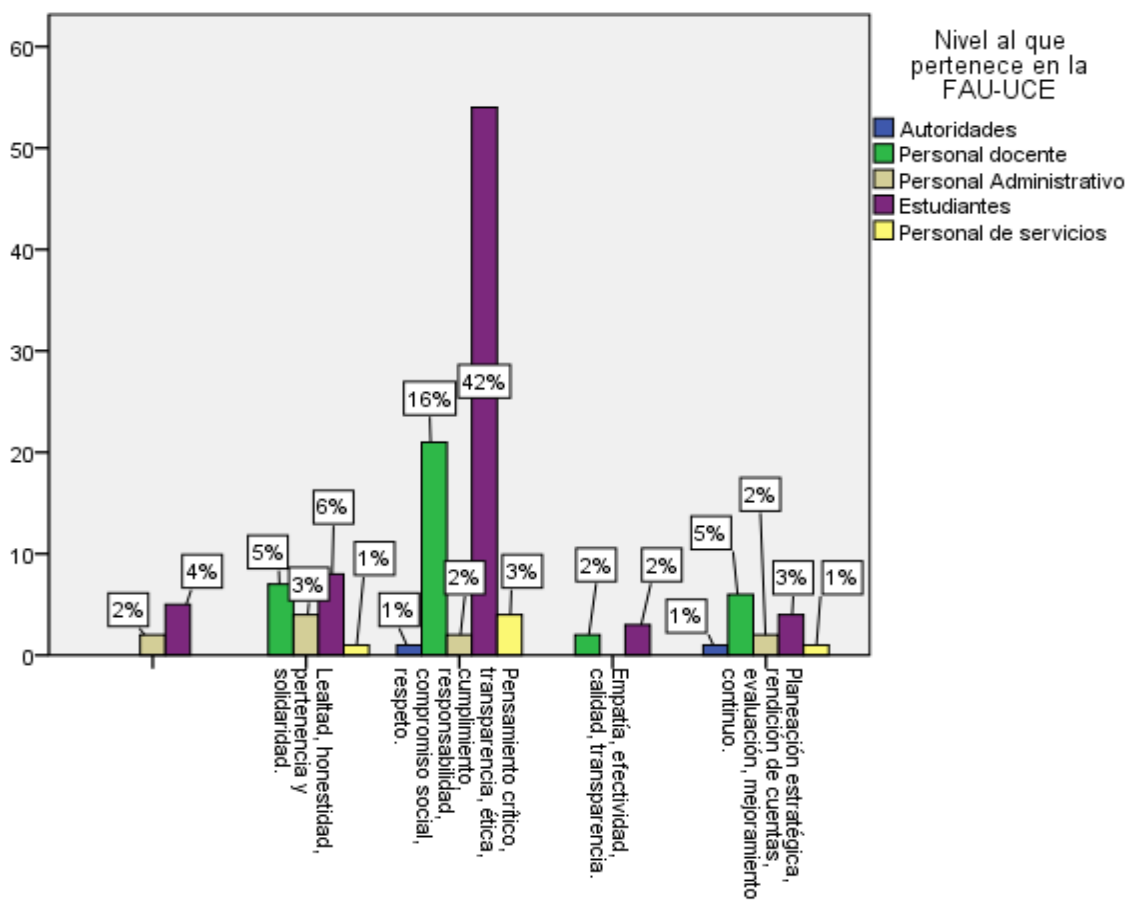
Sin embargo, Mishell Echeverría ayuda a comprender que estas respuestas acertadas no significan que los públicos internos conozcan, de manera adecuada, la filosofía institucional. De acuerdo con ella, la misión, visión, valores y objetivos de la FAU se declararon en 2009, como parte del proceso de acreditación de la carrera de Arquitectura. Debido a que, hasta ese año, no se contaba con estos elementos fundamentales de la identidad corporativa, sus autoridades encargaron su definición a un grupo de profesores de confianza; quienes, sin conocimiento pleno de la historia de la institución; generaron contenidos que, por su gran extensión; y, por el empleo de un lenguaje complicado para sus públicos internos; son difíciles de leer, comprender y memorizar.

Byron Hinojosa, coordinador del personal de servicios, sostiene que el conocimiento de la filosofía de la FAU está determinado por el interés y utilidad que genere su lectura en los públicos internos. Por ello, sugiere que estos contenidos deberían definirse de mejor manera, para que respondan a las preguntas que sus compañeros y él se hacen a diario, sobre porqué y paraqué forman parte de la organización.

**Tabla No. 20.** Conocimiento de los valores  
¿Cuáles son los VALORES MACRO de la FAU-UCE?

Recuento	Nivel al que pertenece en la FAU-UCE					Total
	Autoridades	Personal docente	Personal Administrativo	Estudiantes	Personal de servicios	
Lealtad, honestidad, pertenencia y solidaridad.	0	0	2	5	0	7
Pensamiento crítico, transparencia, ética, cumplimiento, responsabilidad, compromiso social, respeto.	0	7	4	8	1	20
Empatía, efectividad, calidad, transparencia.	1	21	2	54	4	82
Planeación estratégica, rendición de cuentas, evaluación, mejoramiento continuo.	0	2	0	3	0	5
	1	6	2	4	1	14
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>36</b>	<b>10</b>	<b>74</b>	<b>6</b>	<b>128</b>

**Gráfico No. 16. Conocimiento de los valores**

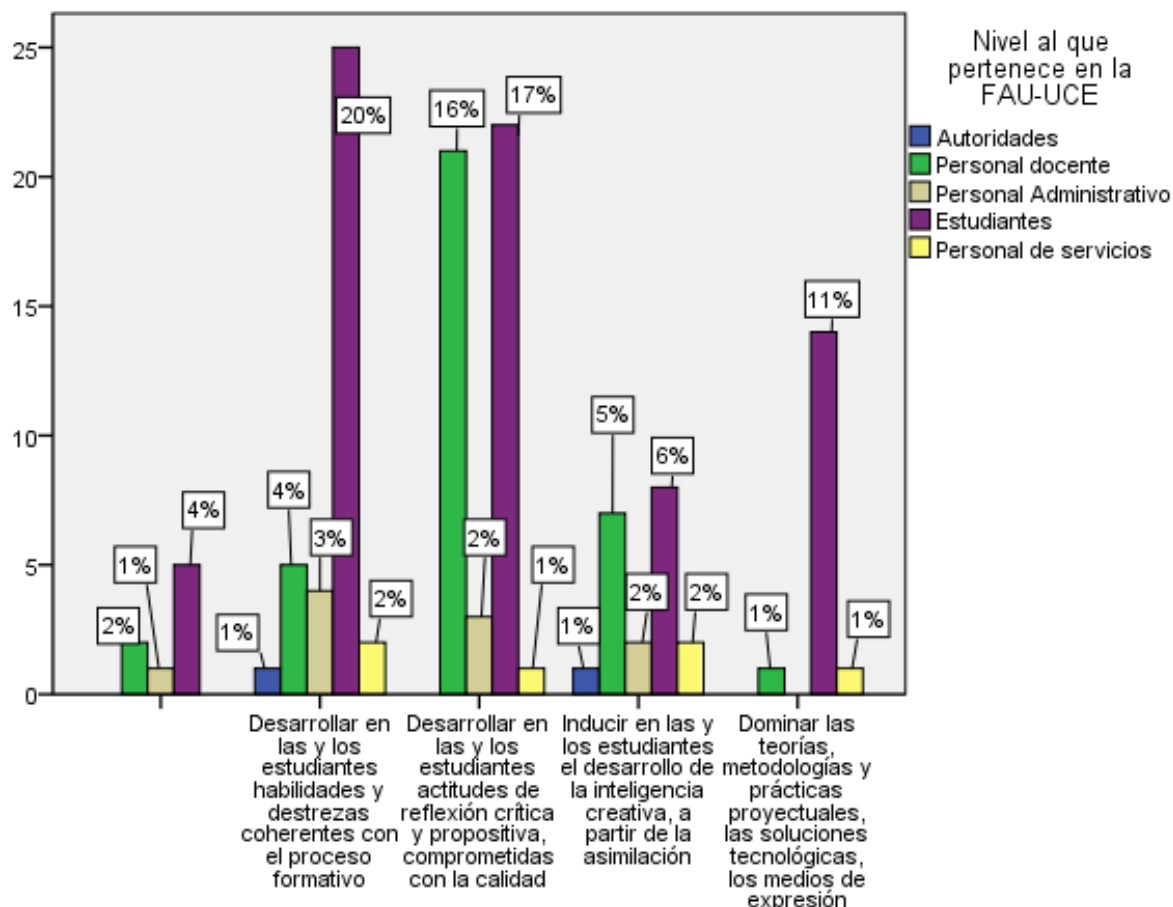


**Tabla No. 21. Conocimiento del objetivo general**

¿Cuál es el OBJETIVO GENERAL de la FAU-UCE?

Recuento	Nivel al que pertenece en la FAU-UCE					Total
	Autoridades	Personal docente	Personal Administrativo	Estudiantes	Personal de servicios	
Desarrollar en las y los estudiantes habilidades y destrezas coherentes con el proceso formativo	0	2	1	5	0	8
Desarrollar en las y los estudiantes actitudes de reflexión crítica y propositiva, comprometidas con la calidad	1	5	4	25	2	37
Inducir en las y los estudiantes el desarrollo de la inteligencia creativa, a partir de la asimilación	0	21	3	22	1	47
Dominar las teorías, metodologías y prácticas proyectuales, las soluciones tecnológicas, los medios de expresión	1	7	2	8	2	20
Total	2	36	10	74	6	128

**Gráfico No. 17.** Conocimiento del objetivo general



La mayoría de los públicos internos respondió, de manera incorrecta, acerca de los valores macro y objetivo general de la FAU. Así, de 128 respuestas, 14 son correctas respecto a valores macro; y, 20, a objetivo general. Esto se justifica en que la institución ha hecho hincapié en la difusión de su misión y visión; de tal manera que la mayoría de entrevistados, desde las autoridades, no conoce a través de qué canales formales se puede encontrar los demás elementos de la filosofía de la institución.

Para Mishell Echeverría, en el personal docente, este desconocimiento de valores y objetivos se debe, por un lado, a que, hace aproximadamente dos años, algunos profesores que conocían sobre la institución, se acogieron a la jubilación por cumplir treinta o más años de trabajo; y, por otro, que, como consecuencia del recambio generacional que implicó su salida, los nuevos profesores, muchos de los que trabajan, al mismo tiempo, en otras universidades, no han recibido, de manera adecuada, un acercamiento con esta información.

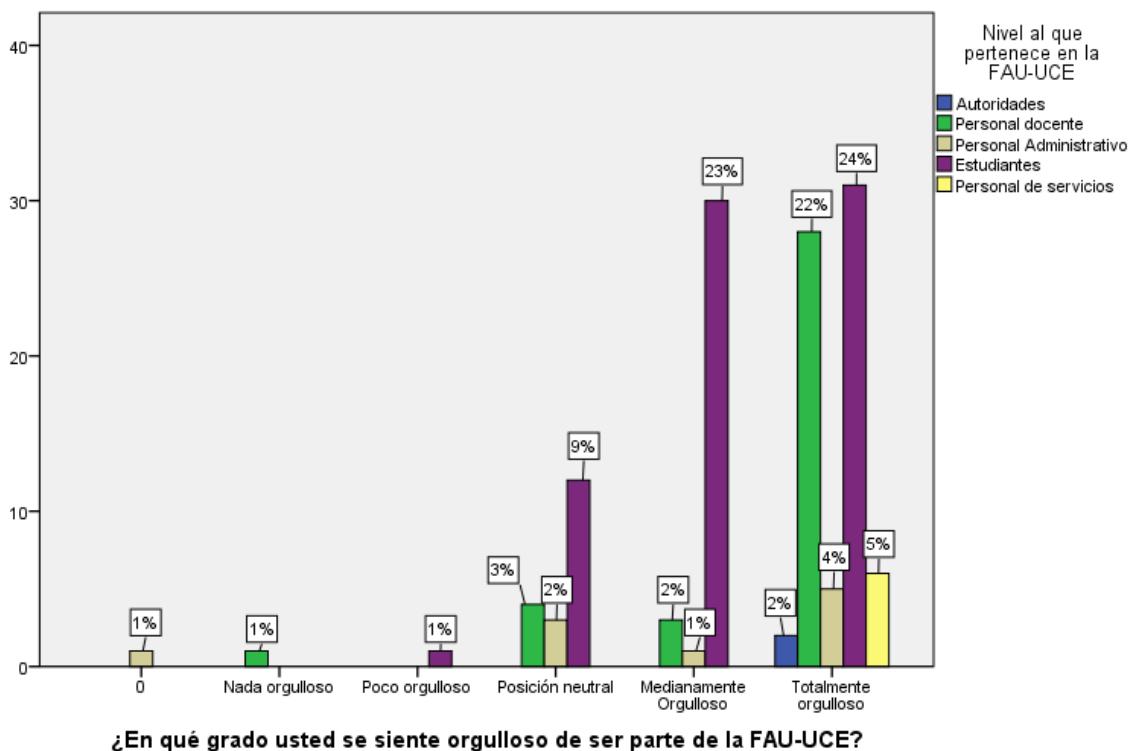
Por su parte, para Verónica Vaca, en el personal administrativo, este desconocimiento se debe a una ausencia de canales de comunicación orientados al conocimiento de la filosofía institucional. Por ello, recomienda que, en las oficinas, corredores y demás espacios físicos de la FAU se coloquen rótulos en los que se pueda acceder, con facilidad, a estos contenidos.

## Tema 2: Cultura institucional

**Tabla No. 22.** Sentimiento de orgullo

		Nivel al que pertenece en la FAU-UCE					Total
		Autoridades	Personal docente	Personal Administrativo	Estudiantes	Personal de servicios	
¿En qué grado usted se siente orgulloso de ser parte de la FAU-UCE?	0	0	0	1	0	0	1
	Nada orgulloso	0	1	0	0	0	1
	Poco orgulloso	0	0	0	1	0	1
	Posición neutral	0	4	3	12	0	19
	Medianamente Orgulloso	0	3	1	30	0	34
	Totalmente orgulloso	2	28	5	31	6	72
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>36</b>	<b>10</b>	<b>74</b>	<b>6</b>	<b>128</b>

**Gráfico No. 18.** Sentimiento de orgullo



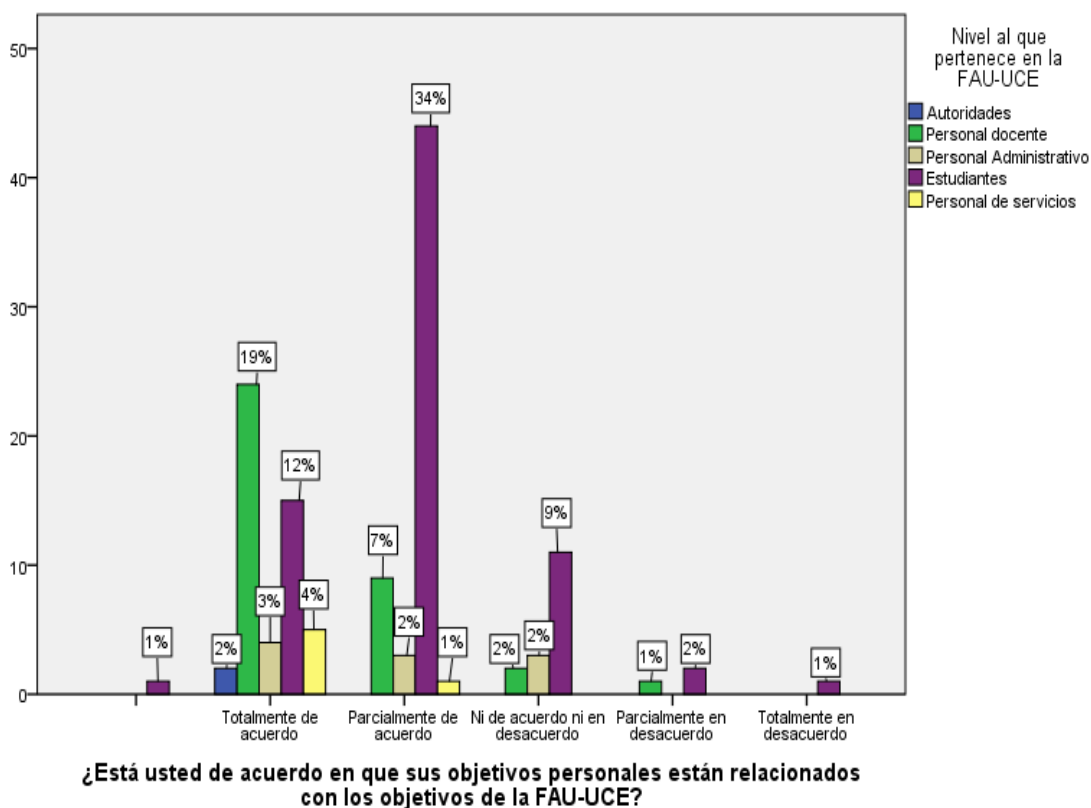
Con 72 unidades o 56,25% de la muestra, más de la mitad de los públicos internos encuestados se sienten totalmente orgullosos de pertenecer a la institución. Esto, según Mishell Echeverría, se debe por una parte a que la FAU, como la primera institución en ofrecer la carrera de Arquitectura en el país, ha formado, en sus instalaciones, a un gran número de profesionales que, por su reconocida trayectoria, han contribuido a generar una buena imagen de la Facultad. Y, por otro, a que, a lo largo de su historia, muchos de sus graduados, como ella, se han incorporado al personal docente para combinar sus actividades profesionales con la academia, apegados a un sentimiento que los identifica como “centralinos” o parte de la Universidad Central del Ecuador.

Y, para Elena Jaramillo, el sentimiento de orgullo de los estudiantes se debe a que, en su proceso de formación, ha sido posible que los conocimientos aprendidos en clase se reflejen en proyectos arquitectónicos o urbanísticos que, al beneficiar a la sociedad, dejan huella de la institución a la que pertenecen.

**Tabla No. 23.** Relación de objetivos personales con los de la institución

	Nivel al que pertenece en la FAU-UCE					Total
	Autoridades	Personal docente	Personal Administrativo	Estudiantes	Personal de servicios	
¿Está usted de acuerdo en que sus objetivos personales están relacionados con los objetivos de la FAU-UCE?	0	0	0	1	0	1
Totalmente de acuerdo	2	24	4	15	5	50
Parcialmente de acuerdo	0	9	3	44	1	57
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	2	3	11	0	16
Parcialmente en desacuerdo	0	1	0	2	0	3
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	1	0	1
Total	2	36	10	74	6	128

**Gráfico No. 19.** Relación entre objetivos personales con los de la institución



El 44,53% de la muestra, con 57 respuestas, está parcialmente de acuerdo en que los objetivos personales de los públicos internos de la FAU están relacionados con los de la institución; y, el 39,06%, con 50 respuestas y una diferencia porcentual de 5,47 puntos, está totalmente de acuerdo. Estos resultados, que indican que la mayoría de los encuestados comparten este criterio, muestran, según Pablo Montenegro, que los cinco públicos internos, desde las diferentes actividades que efectúan, buscan que la institución crezca y, como consecuencia, ellos también.

Para Mishell Echeverría, los objetivos personales de los profesores están estrechamente relacionados con los de la FAU porque, de acuerdo con el perfil profesional del arquitecto, la academia y la construcción están ligadas, lo que exige que sus conocimientos se actualicen de manera permanente.

En el personal administrativo, Verónica Vaca sostiene que, desde sus jefes inmediatos,

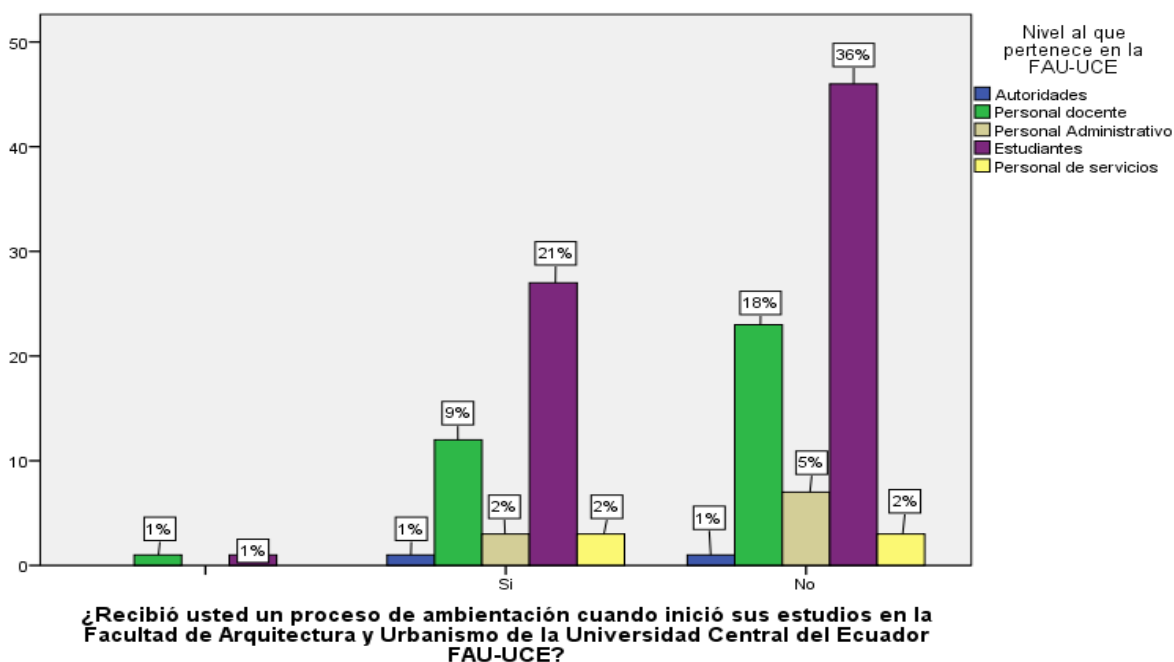
se busca brindar un servicio de calidad orientado a la agilidad en los procesos que efectúan; lo que les exige, personalmente, a desempeñar de mejor manera sus funciones.

Elena Jaramillo cree que, en los estudiantes, sus objetivos sí están relacionados con los de la FAU porque, en la carrera, de acuerdo con sus preferencias hacia la Arquitectura o Urbanismo, pueden tomar materias electivas relacionadas con estas áreas. Y, en el personal de servicios, Byron Hinojosa está de acuerdo porque su trabajo en la FAU le ha permitido ingresar a la universidad y crecer profesionalmente.

**Tabla No. 24.** Proceso de inducción-ambientación

	Nivel al que pertenece en la FAU-UCE					Total
	Autoridades	Personal docente	Personal Administrativo	Estudiantes	Personal de servicios	
¿Recibió usted un proceso de ambientación cuando inició sus estudios en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador FAU-UCE?						
Si	0	1	0	1	0	2
No	1	12	3	27	3	46
Total	1	23	7	46	3	80
	2	36	10	74	6	128

**Gráfico No. 20.** Proceso de inducción-ambientación



El 62,5% de las unidades de muestreo, con 80 de 128 respuestas, no recibieron un proceso de inducción o ambientación cuando ingresaron a la FAU. Este dato se justifica en que, de los cinco entrevistados, pertenecientes a los cinco públicos internos, ninguno recibió esta acción favorable para un adecuado ingreso y desenvolvimiento académico y profesional.

En los niveles de autoridades, personal docente, administrativo y de servicios, los entrevistados aprendieron, por sí mismos, cómo desempeñar sus funciones, qué procesos deben efectuar en su trabajo, cuáles son sus compañeros y jefes inmediatos, en dónde están sus espacios de trabajo, entre otros aspectos. Al igual que en los estudiantes, quienes tampoco conocieron, de manera oportuna, quiénes son sus autoridades y profesores, las instalaciones físicas de la Facultad, los programas de las materias y sistemas de calificaciones, entre otros.

Por tales motivos, en lugar de aprender a través del error o de la consulta a compañeros con más experiencia, precisan que es necesaria la generación de espacios que, adaptados a las características de la institución y sus públicos internos, permitan que los nuevos miembros de la FAU ingresen y efectúen sus actividades de la mejor manera.

### Tema 3: Medios, canales y flujos de comunicación

**Tabla No. 25.** Medios a través de los que se recibe información

	Nivel al que pertenece en la FAU-UCE					Total
	Autoridades	Personal docente	Personal Administrativo	Estudiantes	Personal de servicios	
Telefonía móvil	0	15	2	4	3	24
Telefonía fija	1	5	6	2	2	16
Correo electrónico institucional	2	30	4	15	4	55
Correo electrónico personal	2	21	1	35	2	61
Redes Sociales (Facebook, Whatsapp)	0	8	0	63	2	73
Página web FAU-UCE	0	3	0	15	0	18
Intranet FAU-UCE	0	0	2	3	0	5
Materiales informativos analógicos	1	1	3	14	3	22
Materiales informativos digitales	0	1	1	7	0	9
Total de encuestados	2	36	10	73	6	127

De 127 respuestas, los medios de comunicación a través de los que los públicos internos de la FAU reciben generalmente información son las redes sociales, con el 57,48%; el correo electrónico personal, con el 48,30%; y, el correo electrónico institucional, con el 43,30%.

Mishell Echeverría comenta que, en la relación con sus estudiantes, las redes sociales juegan un papel fundamental. Así, por ejemplo, para consultas de trabajos o tutorías, los sistemas de mensajería de Whatsapp o Facebook, que está optimizados para teléfonos celulares inteligentes, permiten una comunicación inmediata.

A esto, Elena Jaramillo indica que, en Facebook, estudiantes y profesores tienen dos cuentas desde las que, con sus propios lenguajes, envían y reciben información acerca de trabajos y exámenes, horarios de clases, matrículas, entre otros. Para ella, las redes sociales son una herramienta que acorta distancias porque, en vacaciones, a través de una fotografía tomada a un anuncio de la cartelera, los estudiantes que viven en provincias pueden enterarse de sus asuntos académicos sin necesidad de ir a la Facultad.

De acuerdo con Pablo Montenegro, el rectorado de la UCE ha dispuesto que el correo electrónico institucional sea el primer canal de comunicación formal de la institución. Por ello, todos los públicos internos deben revisar, de manera constante, este medio para el conocimiento de anuncios oficiales de la institución. Sin embargo, para Elena Jaramillo, entre estudiantes y docentes, muchas veces se prefiere al correo electrónico personal en lugar del institucional porque, por una falta de capacitación y promoción sobre su adecuado uso, se recibe información excesiva que impide que se pueda seleccionar aquello que afecta o es de interés para cada público interno.

**Tabla No. 26.** Calidad de información que se recibe

		Nivel al que pertenece en la FAU-UCE					Total
		Autoridades	Personal docente	Personal Administrativo	Estudiantes	Personal de servicios	
¿Considera usted que la calidad de la información que RECIBE en la FAU-UCE es?	*blancos	0	0	0	3	0	3
	Muy buena	0	5	1	2	1	9
	Buena	2	17	4	29	4	56
	Regular	0	10	4	31	1	46
	Mala	0	4	1	4	0	9
	Muy mala/Deficiente	0	0	0	5	0	5
Total		2	36	10	74	6	128

Con 56 respuestas o 43,76% de la muestra, los públicos internos encuestados consideran que la calidad de información que reciben en la FAU es buena; y, con 46 respuestas o 35,93%, la consideran regular. Esto, en autoridades y personal docente, se justifica en que en la institución no existe una adecuada retroalimentación de los mensajes que se transmiten.

Pablo Montenegro comenta que, desde sus funciones como Secretario Abogado, envía a los estudiantes y profesores, a sus cuentas de correo electrónico institucional, información relacionada, por ejemplo, con procesos de apelación o recalificación de exámenes; no obstante, que, en la mayoría de veces, son muy pocas personas las que responden sus correos.

Mishell Echeverría, por su parte, opina que, de un aproximado de 102 profesores que forman parte de la FAU, en muchas ocasiones, no se sabe qué materia da cada uno; y, que cuando alguno de ellos coordina alguna actividad o proyecto, o conoce de algún congreso o seminario de interés general, la comunicación no fluye de la mejor manera. Por ello, sugiere que se generen canales a través de los que se conozca este tipo de información, puedan interactuar y enriquecer la calidad de educación que dan a sus estudiantes.

En los estudiantes, Elena Jaramillo considera que, en lo académico, la calidad de información que reciben en la FAU es buena porque profesores y estudiantes, a través de la comunicación cara a cara, redes sociales o correo electrónico, conocen, de manera oportuna, lo que sucede en la Facultad. Sin embargo, en lo administrativo, cree que existen deficiencias que impiden la recepción adecuada de información. Así, por ejemplo, comenta que, durante el proceso de matrículas, los estudiantes deben esperar durante horas en Secretaría para conocer cuándo se abrirán los cursos, cuando esta información debería gestionarse de una manera más ágil.

Y, en el personal de servicios, Byron Hinojosa menciona que, a pesar de que las autoridades están siempre abiertas a escuchar sus puntos de vista, respecto al mantenimiento de las instalaciones físicas de la institución; en ocasiones, la calidad de la información que reciben se deteriora cuando, aparte de las actividades fijas que deben cumplir, se les pide la adecuación de un espacio, a una hora determinada, para una actividad que, a último momento, se suspende. Por ello, sugiere que, para evitar estos contratiempos, se tomen correctivos que impidan la pérdida de tiempo de su personal.

**Tabla No. 27.** Medios a través de los que se preferiría recibir información

	Nivel al que pertenece en la FAU-UCE					Total
	Autoridades	Personal docente	Personal Administrativo	Estudiantes	Personal de servicios	
Telefonía móvil	0	14	0	28	5	47
Telefonía fija	0	2	1	3	2	8
Correo electrónico institucional	2	10	5	17	4	38
Correo electrónico personal	2	23	5	46	3	79
Redes Sociales (Facebook, Whatsapp)	0	10	2	48	0	60
Página web FAU-UCE	0	12	3	23	1	39
Intranet FAU-UCE	0	3	2	5	0	10
Materiales informativos analógicos	0	3	0	6	3	12
Materiales informativos digitales	1	10	2	15	0	28
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>36</b>	<b>9</b>	<b>74</b>	<b>6</b>	<b>127</b>

Los públicos internos de la FAU preferirían recibir información a través de canales digitales de comunicación. Así, de 127 respuestas, el 62,20% escogió al correo electrónico personal; el 47,24% a las redes sociales; y, el 37% a la telefonía móvil. Al respecto, Pablo Montenegro sugiere que, a través de la comunicación, la FAU debe capacitar y promover en los públicos internos el uso correcto del correo electrónico institucional, en favor de que toda la información relacionada con la institución se gestione a través de este canal formal; ya que, al preferirse el uso del correo electrónico personal, es posible que la información importante que las autoridades necesitan comunicar no llegue, de manera efectiva, a sus destinatarios.

Y, Mishell Echeverría considera que los teléfonos celulares inteligentes son una herramienta tecnológica que ha facilitado, en gran medida, los procesos de comunicación en la FAU; ya que, al estar conectados a Internet, permiten que, en cualquier momento, los públicos internos accedan a la información que necesitan a través de las redes sociales o cuentas de correo electrónico. Por ello, recomienda que la FAU debe tener presencia en estos canales, para que, con mensajes adaptados a los lenguajes de sus públicos, tenga éxito en su comunicación.

Cabe precisar también que el 30,70% de los encuestados quisiera conocer acerca de la FAU a través su página web institucional; sin embargo, para Elena Jaramillo, es preciso que sobre este canal se haga una revisión profunda de sus contenidos, pues se encuentran datos desactualizados y espacios vacíos, para que sea de interés de los públicos internos de la

institución.

**Tabla No. 28.** Manera en que fluye la comunicación

	Nivel al que pertenece en la FAU-UCE					Total
	Autoridades	Personal docente	Personal Administrativo	Estudiantes	Personal de servicios	
Comunicación a través de canales informales	2	23	5	41	2	73
Comunicación participativa de todos los niveles	1	5	2	21	3	32
Comunicación bidireccional	2	13	2	31	3	51
Desde los públicos internos hasta las autoridades	0	13	3	17	1	34
Desde las autoridades hacia los públicos internos	0	15	4	25	0	44
Total de encuestados	2	34	10	72	5	123

Los públicos internos encuestados consideran que la comunicación fluye a través de canales informales, con un 59,34%; de manera horizontal o lateral, con un 41,46%; y, de manera descendente, con un 35,77%. Esto se justifica en que, para la mayoría de entrevistados, cuando la FAU atraviesa por procesos de cambio, como, por ejemplo, la toma de decisiones sobre procesos nuevos administrativos y académicos, surgen rumores acerca de cómo puede afectar esto en sus vidas. No obstante, coinciden en que no les llegan a prestar mucha atención porque las autoridades, a través de pronunciamientos oficiales que se difunden de manera física y digital, les comunican, de manera oportuna, acerca de estos temas.

### Tema 3: Clima organizacional

**Tabla No. 29.** Relación entre compañeros de nivel

		Nivel al que pertenece en la FAU-UCE				Total
		Autoridades	Personal docente	Personal Administrativo	Personal de servicios	
¿Cómo calificaría usted a la relación que mantiene con sus COMPAÑERAS (OS) DE NIVEL en la FAU-UCE?	Muy buena	0	7	2	3	12
	Buena	2	21	3	3	29
	Regular	0	6	3	0	9
	Mala	0	2	1	0	3
	Muy mala/Deficiente	0	0	1	0	1

Esta pregunta fue dirigida a autoridades, personal docente, administrativo y de servicios de la FAU; de esta manera, de 54 unidades de muestreo, el 57,7% califica de buena a

la relación que mantienen con sus compañeros de nivel, con 29 respuestas; y, el 22,22%, de muy buena, con 12 respuestas. Esto se justifica en que, para la mayoría de entrevistados, al interior del público interno al que pertenecen, siempre está abierta la posibilidad de entablar diálogos, para resolver dudas sobre temas relacionados con el trabajo y conflictos que puedan generarse en la toma de decisiones.

**Tabla No. 30.** Relación entre compañeros de clase (estudiantes)

	Nivel al que pertenece en la FAU-UCE
	Estudiantes
Muy buena	1
Buena	24
Regular	37
Muy mala/Deficiente	10
Muy mala/Deficiente	2
Total	74

En los estudiantes, de 74 unidades de muestreo, el 50% califica de buena la relación que mantienen con sus compañeros de clase, con 37 respuestas; y, el 32,43%, de muy buena, con 24 respuestas. Según Elena Jaramillo, la carrera de Arquitectura en la FAU demanda a sus estudiantes bastante esfuerzo; por ello, considera que la unión y apoyo entre compañeros es un factor clave para obtener éxito en lo académico. Además, considera que esta buena relación se ve reflejada en sus procesos de comunicación; ya que, a través de los canales que utilizan, están pendientes entre sí para informarse de las novedades sobre sus trabajos y exámenes.

**Tabla No. 31.** Relación con jefe inmediato-jefe de área

		Nivel al que pertenece en la FAU-UCE			Total
		Personal docente	Personal Administrativo	Personal de servicios	
¿Cómo calificaría usted a la relación que mantiene con su JEFA(E) INMEDIATA(O) en la FAU-UCE?	Muy buena	9	5	2	16
	Buena	21	1	4	26
	Regular	3	2	0	5
	Mala	1	2	0	3
	No sabe/No responde	2	0	0	2

Esta pregunta fue dirigida al personal docente, administrativo y de servicios; de esta manera, de 79 unidades de muestreo, el 32,91% califica de buena la relación que mantiene con su jefe inmediato o de área, con 26 respuestas; y, el 20,25%, de muy buena, con 16 respuestas.

En el personal docente, Mishell Echeverría explica que, en la FAU, las materias están organizadas por áreas, en las que existe un menor o mayor número de profesores miembros, según la relación que existe entre ellas. De esta manera, como jefa de área de las materias relacionadas con Teoría del Diseño Arquitectónico, comenta que la relación es buena; sin embargo, en cada área, esta puede afectarse, no por la falta de afinidad entre compañeros, sino por la dificultad en llegar a acuerdos en la toma de decisiones. No obstante, precisa que, en esta relación, los asuntos personales se mantienen al margen de lo profesional; y, que el funcionamiento de cada área se refleja en el cumplimiento de horarios, planes de estudio y resultados de aprendizaje en los estudiantes.

En el personal administrativo, Verónica Vaca sostiene que el clima organizacional en la FAU es bueno porque, tanto con sus compañeros de nivel como con sus jefes inmediatos, la relación que se mantiene es buena; y, en el momento en que ella requiere, siempre es posible entablar diálogos con todos.

Y, en el personal de servicios, Byron Hinojosa explica que las actividades de sus compañeros y él son dirigidas, desde las autoridades, por el Secretario Abogado de la Facultad; con quien, a pesar de tener una buena relación, considera que podría mejorar a través de espacios de diálogo orientados a evaluar los resultados de su trabajo; ya que, a su parecer, se les delega funciones de las que, generalmente, no saben si se hicieron de manera correcta.

**Tabla No. 32.** Relación entre estudiantes y sus profesores

	Nivel al que pertenece en la FAU-UCE
	Estudiantes
*blancos	2
Muy buena	2
Buena	34
Regular	33
Mala	2
No sabe/No responde	1
Total	74

En los estudiantes encuestados, el 45,94%, con 34 respuestas, califica de buena la relación que mantienen con sus profesores; y, el 44,59%, con 33 respuestas, de regular. Esto se justifica en que, para Elena Jaramillo, la calidad de la relación con el personal docente está determinada por la voluntad de los estudiantes en buscar espacios de diálogo, para tutorías, consultas o revisiones de trabajos, y no al revés. Así, desde su experiencia personal, comenta que, en el transcurso de la carrera, fue estudiante de un profesor al que los demás tenían miedo por ser muy estricto y radical, pero que ella nunca tuvo inconvenientes porque supo pedir su asesoramiento.

**Tabla No. 33.** Relación con las autoridades

	Nivel al que pertenece en la FAU-UCE			
	Personal docente	Personal Administrativo	Estudiantes	Personal de servicios
*blancos	0	0	2	0
Muy buena	8	3	2	3
Buena	22	2	22	2
Regular	4	5	31	1
Mala	0	0	14	0
Muy mala/Deficiente	1	0	2	0
No sabe/No responde	1	0	1	0
Total	36	10	74	6

Esta pregunta fue dirigida para el personal docente, administrativo, de servicios y estudiantes. Así, de 126 respuestas, el 38,09% califica de buena la relación que mantiene con las autoridades; y, el 32,53%, de regular. Esto se justifica en que, para Elena Jaramillo, el Decano y Subdecana de la FAU no han dejado de ser profesores, lo que permite que, a pesar de ser autoridades y ocupar otros roles, aún mantengan una relación con los estudiantes.

De igual manera, sostiene que, desde su percepción, las autoridades están siempre abiertas al diálogo; sin embargo, que, por sus muchas funciones, que les ocupan la mayor parte del tiempo, no siempre pueden atender a todos quienes se dirigen a sus oficinas. Por ello, sugiere que los públicos internos deben tener paciencia porque, a pesar de que muchas veces se deba hacer fila para conversar con ellos, sí los atienden; al igual que, cuando se los encuentra en los patios o pasillos de la Facultad, nunca dejan de atender a quien se acerca a ellos.

**Tabla No. 34.** Relación con el personal docente

	Nivel al que pertenece en la FAU-UCE		
	Autoridades	Personal Administrativo	Personal de servicios
Muy buena	2	2	1
Buena	0	7	3
Regular	0	1	2

Esta pregunta fue dirigida a autoridades, personal administrativo y de servicios de la FAU; así de 18 unidades de muestreo, el 55,55%, con 10 respuestas, califica de buena la relación que mantiene con el personal docente; y, el 27,77%, con 5 respuestas, de muy buena.

Al respecto, Pablo Montenegro menciona que, desde las autoridades, se busca mantener una buena relación con todos los públicos internos de la FAU; sin embargo, en su experiencia personal, comenta que esto no ha sido posible con algunos miembros del personal docente porque él, como responsable de los informes de registros de asistencia, envió, al principio de su gestión, estos datos a las cuentas de correo electrónico institucional de cada profesor, con el propósito de que la verifiquen antes de su entrega en Rectorado.

Pero, debido a que estos informes incluían las razones personales por las que algunos profesores justificaron sus inasistencias, tal y como se generan desde el Departamento de Cómputo, esta acción causó malestar porque se la consideró como un mecanismo de control y una invasión a la privacidad. Y, pese a que después pidió disculpas a las personas afectadas, su relación con ellos no fue igual, lo que significó la suspensión del envío de esta información.

Aparte de este caso, tanto para Verónica Vaca como para Byron Hinojosa, que pertenecen, respectivamente, al personal administrativo y de servicios, la relación con el personal docente es buena y siempre que requieren es posible entablar diálogos con sus miembros.

**Tabla No. 35.** Relación con los estudiantes

		Nivel al que pertenece en la FAU-UCE				Total
		Autoridades	Personal docente	Personal Administrativo	Personal de servicios	
¿Cómo calificaría usted a la relación que mantiene con LAS(OS) ESTUDIANTES de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador FAU-UCE?	Muy buena	2	13	4	3	22
	Buena	0	21	5	3	29
	Regular	0	2	1	0	3

Esta pregunta fue dirigida a autoridades, personal docente, administrativo y de servicios; así, de 54 unidades de muestreo, el 53,7%, con 29 respuestas, califica de buena la relación que mantiene con los estudiantes; y, el 40,74%, con 22 respuestas, de muy buena.

Esto se justifica en que, para todos los entrevistados, no existen inconvenientes en entablar diálogos y colaborarles en lo que ellos necesitan. Así, por ejemplo, Pablo Montenegro comenta que los recibe en su oficina cuando buscan su asesoría legal sobre procesos de apelación o recalificación de exámenes; Mishell Echeverría les brinda tutorías para complementar sus clases; Verónica Vaca les comunica cuando tienen algún impedimento para graduarse; y, Byron Hinojosa les ayuda con la limpieza y adecuación de algún espacio para sus exposiciones, entre otros.

**Tabla No. 36.** Relación con el personal administrativo

		Nivel al que pertenece en la FAU-UCE			
		Autoridades	Personal docente	Estudiantes	Personal de servicios
	*blancos	0	0	0	0
	Muy buena	2	10	1	1
	Buena	0	14	10	4
	Regular	0	9	27	0
	Mala	0	3	21	1
	Muy mala/Deficiente	0	0	14	0
	No sabe/No responde	0	0	1	0
Total		2	36	74	6

Esta pregunta fue dirigida a autoridades, personal docente, de servicios y estudiantes; así, de 118 unidades de muestreo, el 30,5%, con 36 respuestas, califica de regular la relación

que mantienen con el personal administrativo; y, el 23,73%, con 28 respuestas, de buena. Para Elena Jaramillo, esto se justifica en que el personal administrativo no cubre, de manera oportuna, las necesidades de información de los estudiantes; ya que, por ejemplo, una solicitud demora hasta seis días en responderse, cuando debería ser más rápido.

**Tabla No. 37.** Relación con el personal de servicios

	Nivel al que pertenece en la FAU-UCE			
	Autoridades	Personal docente	Personal Administrativo	Estudiantes
*blancos	0	0	0	0
Muy buena	2	7	0	2
Buena	0	14	5	13
Regular	0	10	4	37
Mala	0	3	1	16
Muy mala/Deficiente	0	1	0	5
No sabe/No responde	0	1	0	1
Total	2	36	10	74

Esta pregunta fue dirigida a autoridades, personal docente, administrativo y estudiantes; así, de 122 unidades de muestreo, el 41,80%, con 51 respuestas, califica de regular la relación con el personal de servicios; y, el 26,22%, con 32 respuestas, de buena. Esto se justifica en que, para el personal administrativo y estudiantes, la relación con este público interno es indirecta porque, para la reserva de algún espacio de la FAU, se debe dirigir, en primer lugar, una solicitud al Secretario Abogado, para que ellos actúen. Sin embargo, aseguran que, en casos en que deben mover objetos pesados de un sitio a otro, o en que hay olvido de pertenencias en las aulas, algún miembro de este personal los ayuda, sin inconvenientes.

**Tabla No. 38.** Consideración de puntos de vista en la toma de decisiones

	Nivel al que pertenece en la FAU-UCE					Total
	Autoridades	Personal docente	Personal Administrativo	Estudiantes	Personal de servicios	
*blancos	0	0	1	1	1	3
Siempre	1	5	1	0	3	10
Casi siempre	1	11	1	10	0	23
En ocasiones	0	9	1	21	2	33
Casi nunca	0	7	3	19	0	29
Nunca	0	3	3	21	0	27
No sabe/No responde	0	1	0	2	0	3
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>36</b>	<b>10</b>	<b>74</b>	<b>6</b>	<b>128</b>

Los públicos internos encuestados consideran, con un 25,78% y 33 respuestas, que, para la toma de decisiones en la FAU, en ocasiones, sus puntos de vista son tomados en cuenta. En las autoridades, Pablo Montenegro opina que, en la institución, quienes deben tomar las decisiones son el Decano y Subdecana, por lo que procura no intervenir en sus funciones, pero sí brindarles asesoría legal. De esta manera, cree que sí es escuchado por ellos ya que, en las reuniones que mantienen de manera periódica, les comunica sus puntos de vista, apegados a los reglamentos de la Universidad.

Y, en los estudiantes, Elena Jaramillo comenta que, para temas de interés general, las autoridades buscan consenso con los demás públicos internos de la FAU respecto a la toma de decisiones; no obstante, señala que en casos específicos como la ubicación de un número determinado de estudiantes por cada clase y materia, que se dan en los procesos de matrículas, las autoridades deben decidir de manera autónoma, en favor del adecuado funcionamiento de las actividades académicas.

**Tabla No. 39.** Instalaciones físicas

	Nivel al que pertenece en la FAU-UCE					Total
	Autoridades	Personal docente	Personal Administrativo	Estudiantes	Personal de servicios	
*blancos	0	0	0	1	0	1
Totalmente de acuerdo	0	3	1	3	2	9
Parcialmente de acuerdo	2	12	7	30	3	54
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	5	0	12	0	17
Parcialmente en desacuerdo	0	9	1	16	1	27
Totalmente en desacuerdo	0	7	1	12	0	20
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>36</b>	<b>10</b>	<b>74</b>	<b>6</b>	<b>128</b>

Los públicos internos encuestados, con un 42,1% y 54 respuestas, están parcialmente de acuerdo en que las instalaciones físicas de la FAU les permite desempeñar sus actividades diarias adecuadamente. Esto se justifica en que todos los entrevistados están conscientes de que la institución, al pertenecer a una universidad pública, no dispone de los recursos necesarios como para hacer ajustes en su infraestructura física, por lo que deben adaptarse a los espacios que tienen disponibles. No obstante, creen que, en el edificio la FAU, se han dispuesto algunos espacios al margen de una correcta planificación arquitectónica sobre las funciones que cumplen. Así, para Pablo Montenegro, es incorrecto que, en el bloque de aulas, a pesar de que tiene cinco pisos de construcción, no se haya instalado un ascensor. Al igual que, para Elena Jaramillo, es incomprensible que en el centro del auditorio principal existan columnas que afectan a la visibilidad; que, en la sala de audiovisuales, en donde no debería entrar luz solar y ruido, existan ventanales sin cortinas y esté al lado del patio principal; y, que en los exteriores se hayan levantados aulas adicionales que, si bien cubren la necesidad de recibir a más estudiantes, su forma de “gallineros” afecta al diseño de la construcción.

### **3.8 Conclusiones**

- Existe un desconocimiento de los públicos internos de la FAU acerca de la historia de la institución, debido a que ha sido transmitida, por el personal docente, desde la oralidad, sin un orden o planificación.
- Se advierte un desconocimiento de la filosofía institucional porque, por una parte, de cuatro enunciados existentes (misión, visión, objetivos y valores), a través de canales formales, se ha hecho hincapié en la comunicación de misión y visión; y, por otra, porque son contenidos de bastante extensión, redactados en un lenguaje difícil de leer, comprender y memorizar.
- Los públicos internos consideran que sus objetivos personales están relacionados con los de la FAU porque, desde sus actividades diarias, académicas, administrativas y de servicios, buscan el crecimiento de la institución; y, como consecuencia, el suyo.
- Se advierte que la mayoría de los públicos internos no recibieron un proceso de inducción o ambientación en el momento que ingresaron a la FAU, por lo que debieron

aprender, por sus propios medios, el funcionamiento o dinámica de la institución.

- Los públicos internos reciben y preferirían recibir información de lo que sucede en la FAU a través de canales digitales de comunicación, relacionados con cuentas de redes sociales y correo electrónico, a las que se puede acceder, en cualquier momento, desde dispositivos tecnológicos con conexión a Internet.
- Los públicos internos de la FAU mantienen entre sí una buena relación que se justifica en la apertura constante al diálogo, para resolver dudas sobre temas relacionadas con sus actividades diarias y conflictos que puedan generarse en la toma de decisiones. No obstante, coinciden que podría mejorar a través de la ejecución de acciones de comunicación orientadas a una adecuada retroalimentación de los mensajes.
- Los públicos internos de la FAU consideran que, para la toma de decisiones de interés general, las autoridades sí toman en cuenta sus puntos de vista. Y, están conscientes de que, para la solución de temas específicos, deben decidir, de manera autónoma, en favor del adecuado funcionamiento de la institución.
- Los públicos internos coinciden en que deben adaptarse a las instalaciones físicas de la FAU; no obstante, creen que en ella se han dispuesto espacios al margen de una adecuada planificación arquitectónica.

### **3.9 Recomendaciones**

- Se debe diseñar y ejecutar un plan estratégico, a través de la que se articulen acciones de niveles táctico y estratégico encaminadas a satisfacer las necesidades de comunicación interna advertidas en este diagnóstico.

## **CAPÍTULO IV**

### **PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA**

#### **4.1 Introducción**

Este plan estratégico toma como base los resultados obtenidos en el diagnóstico de comunicación interna en la FAU. Por ello, sobre los temas investigados en esa etapa, se proponen cuatro estrategias que, relacionadas con un objetivo específico, están orientadas a satisfacer las necesidades de comunicación advertidas en los cinco públicos internos de la institución.

En este capítulo, se explica cada una, con la descripción de sus actividades, públicos a las que se dirigen y la meta que se espera alcanzar tras su ejecución. De igual manera, a través de la matriz del plan estratégico (Anexo 6), las autoridades de la FAU pueden encontrar una guía para una adecuada gestión de la comunicación interna, en favor de sus públicos internos.

#### **4.2 Objetivos**

##### **4.2.1 Objetivo general**

- Diseñar un plan estratégico de comunicación interna.

##### **4.2.2 Objetivos específicos**

- Implementar un gabinete de comunicación interna.
- Repotenciar a la identidad corporativa.
- Fomentar el establecimiento de una cultura fuerte y sólida.
- Promover un clima organizacional favorable.

## **4.3 Descripción del plan de comunicación interna**

### **4.3.1 Estrategia 1: Gestión de la comunicación interna por medio de un gabinete o departamento**

A través de esta estrategia, se busca que las acciones de comunicación interna de la FAU, que están articuladas en este plan estratégico, sean gestionadas por un gabinete o departamento desde el que se cree y controle la información de la institución, en favor de que mantenga una buena relación con sus públicos internos; y, se contribuya a generar una buena imagen en ellos.

#### **Actividades:**

##### **1.1. Creación de un gabinete o departamento de comunicación interna**

Se sugiere que las autoridades de la FAU seleccionen a un miembro del personal docente; quien, reconocido en la institución por sus habilidades para comunicar y liderar proyectos, y que haya participado en la producción de la revista institucional “Arquitectura y Sociedad”, sea responsable del gabinete de comunicación interna. Con su ayuda, se debe reclutar a un representante de cada público interno, cinco en total, para que, durante dos horas y media a la semana, detecte y de respuesta a sus necesidades de comunicación; y, recabe información que merezca ser difundida a través de los canales formales de comunicación de la institución, que serán gestionados por este grupo. A través de cuatro talleres, de dos horas de duración, una vez por semana, los integrantes de este recibirán, de parte de las autoridades, una capacitación acerca de las actividades que van a efectuar, de acuerdo con esta propuesta de comunicación interna.

## **1.2. Cuenta oficial en Facebook**

Por medio de esta actividad, se pretende que la FAU, a través del gabinete de comunicación interna, tenga presencia, de manera oficial, en Facebook; ya que, sus públicos internos, en particular, estudiantes y profesores, envían y reciben información acerca de lo que sucede en la institución, a través de esta red social. La creación de esta cuenta permitirá la generación de contenidos corporativos, relacionados con la historia y filosofía institucional; procesos académicos, administrativos y de trabajo; implementación en la cultura y uso adecuado de los canales formales de comunicación, en favor de una adecuada retroalimentación de los mensajes que se difunden; actividades que realizan los públicos internos; refuerzo del clima organizacional; entre otros aspectos.

Estos contenidos deben adaptarse al lenguaje de Facebook, para que sean de interés de los públicos destinatarios; por ello, su extensión debe ser corta y estar acompañada de ilustraciones sencillas y atractivas, para las que el gabinete de comunicación requerirá la colaboración de una persona con conocimientos básicos de diseño gráfico. Y, su difusión debe ser planificada, por lo que se recomienda generar un cronograma, a través del que el gabinete de comunicación defina en qué fechas deben publicarse los mensajes.

## **1.3. Blog oficial**

Con esta actividad, se pretende que la FAU, a través del gabinete de comunicación interna, gestione, de manera formal, procesos de comunicación relacionados con sus actividades académicas, administrativas y de trabajo; ya que, mediante un blog institucional, cuyos contenidos se pueden administrar por entradas sobre las que es posible generar respuestas y comentarios, se posibilita que se llenen vacíos de información, a través del diálogo e interactividad entre los públicos internos, quienes podrán participar con sus ideas o puntos de vista, respecto a algún tema de interés para la institución. Para la creación y mantenimiento de este canal, se requerirá la colaboración y capacitación de una persona con conocimientos de informática.

#### **1.4. Mantenimiento de la página web institucional**

Con esta actividad, se busca que la página web institucional de la FAU se convierta en la puerta a la interacción de la institución con sus públicos; por ello, debido a que el sitio web institucional de la UCE ancla a las páginas de todas sus facultades, el gabinete de comunicación interna de la FAU debe ponerse en contacto con los responsables de su gestión para que, por medio de ellos, se administre, en su página, de manera completa y actualizada, la historia y filosofía institucional, estructura organizacional, instalaciones físicas, servicios que ofrece, datos de contacto, noticias y demás información institucional que simplifique a sus públicos internos la complejidad de la institución.

#### **1.5. Video institucional**

Mediante esta actividad, se busca que la FAU cuente con un material audiovisual a través del cual, en sus actos formales como talleres, conversatorios, presentaciones de proyectos, ceremonias de graduación, entre otros, presente su historia e identidad físico-visual a sus públicos objetivos. El gabinete de comunicación interna debe generar un guion para un video de, aproximadamente, tres minutos de duración; a través del que, con la colaboración de una empresa que produzca contenidos audiovisuales, se genere este contenido.

#### **1.6. Mantenimiento de las carteleras**

Con esta actividad, se busca que en las carteleras físicas de la FAU se encuentre información de interés acerca de la institución, sus públicos internos y las actividades que realizan. Por ello, a través de Secretaría, que maneja este canal formal, y la colaboración del gabinete de comunicación interna, se deben publicar contenidos llamativos, de poca extensión y de fácil lectura acerca de la historia y filosofía de la institución; cumpleaños, personajes, perfiles; noticias sobre procesos académicos, administrativos y de trabajo, así como de actividades culturales, sociales y deportivas en las que los públicos internos participen; datos curiosos, entretenimiento, novedades; entre otros.

## **1.7. Boletín informativo**

A través de esta actividad, se busca que la FAU, a través de su gabinete de comunicación interna, envíe a las cuentas de correo electrónico de todos los públicos internos, una vez por semana, un boletín informativo mediante el que se conozca el estado de la opinión pública que se tiene sobre la organización. Para ello, de manera periódica, debe revisar y seleccionar las noticias de los principales medios locales de comunicación que considere que deben ser leídas por los miembros de la institución.

### **4.3.2 Estrategia 2: Proceso de revisión de la filosofía institucional y generación de manual de identidad físico-visual**

A través de esta estrategia, se busca que la FAU revise, de manera exhaustiva, los elementos de su filosofía institucional, para redefinirlos de acuerdo al conocimiento de la institución y en un lenguaje simple, que facilite su lectura, comprensión y memorización; y, que se genere un sistema de signos que, con énfasis en lo físico y visual, refleje una adecuada gestión de la identidad corporativa.

#### **Actividades:**

### **2.1. Reuniones para la revisión de la filosofía institucional**

Esta actividad se debe desarrollar mediante cuatro reuniones, de dos horas de duración, una vez por semana, en el auditorio principal de la FAU. En estas, un comité conformado por un miembro de cada público interno, que será seleccionado por las autoridades según su antigüedad y trayectoria, y la colaboración de un asesor empresarial, revisarán, de manera exhaustiva, la misión, visión, objetivos y valores de la institución; para que, de acuerdo con el conocimiento de la institución y los lenguajes que manejan, se redefinan en contenidos apegados a la identidad de la institución y que sean fáciles de leer, comprender y memorizar. Una vez terminado este proceso de revisión y redefinición de estos elementos, las autoridades presentarán la nueva filosofía institucional en un acto formal.

## **2.2. Manual de identidad físico-visual**

El gabinete de comunicación interna de la FAU se encargará de hacer el diagnóstico o medición de la identidad e imagen de la institución; para, con esos datos, y la colaboración de un diseñador gráfico profesional, generar un documento en el que se incluya el conjunto de elementos relacionados con el logotipo o identificador-marca de la FAU, sus aplicaciones gráficas en los materiales de papelería, bandera, banners, uniformes, artículos promocionales y vehículos; y, sus aplicaciones arquitectónicas en la señalética interior direccional e indicativa, rotulación y fachadas, entre otros.

## **2.3. Colocación de las aplicaciones arquitectónicas del manual de identidad físico-visual**

A través de esta actividad, se busca que se coloquen las aplicaciones arquitectónicas del manual de identidad físico-visual en las instalaciones físicas de la FAU; para que, a través de estos elementos gráficos de señalética y rotulación, se refuerce su identidad corporativa y se acerque a sus públicos internos la misión, visión, valores y objetivos de la institución.

### **4.3.3 Estrategia 3: Conocimiento de la institución**

A través de esta estrategia, se busca que los públicos internos de la FAU, en especial, quienes ingresan por primera vez a la institución, conozcan, a través de canales formales de comunicación, toda la información que necesitan para que se instalen, de la mejor manera, en su nuevo ambiente organizacional.

#### **Actividades:**

##### **1.1. Manual de funciones**

La mayoría de los públicos internos de la FAU aprendieron, por sus propios medios,

acerca de las funciones y actividades que desempeñan, así como las normas que deben cumplir en la institución. Por ello, en este documento, se debe definir, de manera precisa, esta información. Así, para autoridades, personal docente, administrativo y de servicios, se debe detallar aspectos como título del puesto, funciones directivas y ejecutivas, responsabilidades ante las autoridades, parámetros de evaluación y desempeño, entre otros; y, para los estudiantes, se debe adaptar estos aspectos, de acuerdo a sus necesidades de información, entorno a los procesos académicos que deben efectuar.

### **1.2. Procedimiento o jornada de acogida**

Esta actividad, que debe efectuarse en el primer contacto entre los públicos internos nuevos con la FAU, al inicio de cada semestre, posibilita que su inserción sea efectiva porque, a través de ella, las autoridades o responsables asignados tienen la oportunidad de presentarles la institución, el área en que va a efectuar sus actividades, sus compañeros de trabajo o estudio, los procesos académicos, administrativos y de trabajo que se deben seguir, entre otros aspectos.

### **1.3. Carta de bienvenida – carta de felicitación**

Esta actividad, que complementa al procedimiento o jornada de acogida, consiste en la entrega, de manera física o digital, de una carta a través de la que las autoridades de la FAU den un saludo de bienvenida a sus nuevos integrantes. Y, para los públicos internos que se hayan destacado, de manera personal o profesional, dentro o fuera de la institución, las autoridades deben enviar un documento de similares características, como un saludo de felicitación por sus logros. El envío de la carta de bienvenida, por dirigirse a un número masivo de destinatarios, debe enviarse a través del correo electrónico institucional; y, en el caso de la carta de felicitación, dado que debe enviarse, de manera específica, a pocas personas, se debe entregar, de manera física, en las manos del destinatario.

#### **1.4. Colaboración en la producción de la revista “Arquitectura y Sociedad”**

Debido a que la revista “Arquitectura y Sociedad” es un medio impreso que la FAU mantiene vigente desde sus inicios, y es gestionado por las autoridades y personal docente, el gabinete comunicación interna debe aprovechar su potencial para colaborar en su elaboración para difundir la cultura institucional, a través de testimonios de los públicos internos acerca del porqué si sienten orgullosos de pertenecer a ella; y, de la generación de contenidos que, con valor periodístico, resalten las creencias y valores, héroes y ritos, normas y políticas de comportamiento, necesidades y expectativas, entre otros aspectos, de la institución.

#### **1.5. Visita informativa a la institución**

El gabinete de comunicación interna debe poner en consideración de las autoridades la posibilidad de organizar visitas informativas a la FAU, con motivo de la presentación de las ediciones de la revista “Arquitectura y Sociedad”; ya que, a través de esta acción de comunicación, la institución puede relacionarse, de manera directa, con sectores de influencia social que visiten sus instalaciones, entre ellos, los medios de comunicación.

Para la realización de esta actividad, se debe considerar a qué sectores de influencia social se debe invitar, contactarse con ellos, qué espacios físicos de la institución formarán parte de la visita, la preparación del auditorio principal para la recepción de los asistentes, las intervenciones de las autoridades, la entrega de un recuerdo de la visita, entre otros aspectos.

#### **4.3.4 Estrategia 4: Establecimiento de canales formales que permitan la retroalimentación de información**

Esta estrategia está orientada a promover un clima organizacional favorable entre los públicos internos de la FAU; de manera específica, entre el personal docente y las autoridades; y, entre el personal de servicios y su jefe inmediato; sectores en los que su relación se ha visto

afectada por la falta de efectividad de sus canales formales de comunicación; y, por la ausencia de espacios diálogo que permitan una retroalimentación de las actividades que desempeñan.

#### **Actividades:**

#### **4.1. Informes de registro de asistencias**

Con esta actividad, se busca que la relación entre los miembros del personal docente y las autoridades de la FAU mejore; de manera específica, con el Secretario Abogado, ya que, con él, se presentaron inconvenientes que trascendieron a lo personal por la falta de efectividad de su informe mensual de registro de asistencias. Para ello, del documento general que recibe de parte del Departamento de Cómputo, se debe generar un nuevo informe en el que se obvian las razones de las inasistencias de los profesores, para precautelar la privacidad de su información personal. Y, que su envío por correo electrónico institucional sea personalizado, de manera directa, a cada profesor; ya que, tras enviarse de manera masiva a todos los miembros de este público interno, fue tomado como un mecanismo de control de parte de las autoridades.

#### **4.2. Reuniones en grupo**

A través de esta actividad, se busca que la relación entre los miembros del personal de servicios y su jefe inmediato, el Secretario Abogado de la FAU, mejore, mediante el establecimiento de reuniones en las que se pueda dar una adecuada retroalimentación a las actividades de trabajo diarias de este personal. Para ello, se recomienda que el Secretario Abogado de la FAU maneje una agenda de las actividades que el personal de servicios debe cumplir; para que, según ella, en reuniones semanales de una hora de duración, en su oficina, se asignen responsables, tiempos de ejecución y resultados que se esperan; y, con ello, llevar un seguimiento adecuado de sus tareas.

### **4.3. Actividades extracurriculares**

Por medio de esta actividad, se busca que la FAU genere, de manera planificada, con la colaboración del gabinete de comunicación interna, en las instalaciones de la FAU, actividades extracurriculares, de tipo cultural, social y organizacional, en los que se posibilite la integración de sus públicos internos. Las actividades culturales están relacionadas con fechas importantes para la institución y sociedad; las sociales, con festejos por cumpleaños, logros personales o profesionales; y, las organizacionales, con información relacionada con las prestaciones, beneficios, oportunidades de capacitación y promoción que ofrece la institución; sus disposiciones en materia de seguridad e higiene, políticas de administración de recursos humanos; y, temas de su interés personal y familiar en materia de salud, sexualidad, nutrición, entre otros aspectos, que se deben efectuar una vez por mes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguinaga, S. (2010). *Practiquemos el arte de escribir*. Quito: Quality Print Cia. Ltda.
- Álvarez, J. (1995). *Comunicación en empresas e instituciones*. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.
- Andrade, H. (2012). *Definición y alcance de la comunicación organizacional*. México: Trillas.
- Bonilla, L. (2015). *Gestión del liderazgo y valores en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador de la ciudad de Quito, durante el período académico 2010-2011*. Obtenido de Tesis de grado previa a la obtención del título de magíster en gerencia y liderazgo educacional:  
<http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/3177/1/Tesis%20de%20Bonilla%20Urbina%20Dany%20Luciano.pdf>
- Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Cevallos, M. d. (15 de 09 de 2013). Contenidos de la materia Investigación de la Comunicación. Quito, Pichincha, Ecuador: PUCE.
- Cevallos, M. d. (15 de Agosto de 2014). Contenidos de la asignatura Plan de Titulación I. *Enfoques teóricos*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Cevallos, M. d. (21 de Enero de 2014). Contenidos de la materia Comunicación Administrativa y Organizacional. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Costa, J. (2009). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Costa, J. (2010). *El Dircom hoy: dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com Editor.
- Díez S. (2011). *Técnicas de comunicación: La comunicación en la empresa*. Bogotá: Ideaspropias Editorial.
- Editorial Ramón Sopena, S. (1990). *Diccionario Sopena La Fuente Enciclopédico Ilustrado*. Barcelona: Gráficas Ramón Sopena, S.A.

- FAU. (2010). *Entrevista Arq. Luis Oleas, diseñador y constructor del edificio de la FAU*. Quito: Pasquel Producciones Periodísticas.
- FAU. (2010). Raíces de la Facultad de Arquitectura. *Revista anual Arquitectura y sociedad*, 14-15.
- FAU. (2011). *Rediseño curricular para la carrera profesional de Arquitectura*. Quito.
- FAU. (2012). *Instructivo para la presentación del Informe de Autoevaluación Institucional, de Carreras o Programas para las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador*. Quito.
- FAU. (2015). *Listas de la FAU-UCE, período 2015-2015*. Quito.
- FAU-UCE. (2015). *Facultad de Arquitectura y Urbanismo*. Obtenido de <http://www.uce.edu.ec/web/arquitectura-y-urbanismo>
- Feist, J., J. Feist, G., & Roberts, T.-A. (2014). *Teorías de la personalidad*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Fernández, C., & Galguera, L. (2008). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. México, D.F.: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Flores, F. (2010). Reseña histórica del edificio de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Central. *Revista anual Arquitectura y sociedad*, 8-13.
- Hernández, M. (2015). Tendencias y tensiones del conocimiento de la carrera de Arquitectura. 15.
- López, D.(2011). *Comunicación empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Martín, F. (1995). *Comunicación en empresas e instituciones: de la Consultora a la Dirección de Comunicación*. Salamanca: Ediciones Universidad Salamanca.
- Pacheco, F. (11 de Agosto de 2014). Contenidos de la asignatura Desarrollo Organizacional. *Investigación de clima laboral*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Pérez, L. (19 de Enero de 2012). Contenidos de la materia Teoría de la Imagen. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Peirce, C. (1991). *Peirce on signs*. London: University of North Carolina Press.
- Peirce, C. (1999). *¿Qué es un signo?* Madrid: Uxia Rivas
- Pichon-Rivière, E. (2006). *Teoría del vínculo*. Buenos Aires: Impresiones Sud América.

- Porret, M. (2010). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC Editorial.
- RAE. (2014). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://www.rae.es/>
- Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Saladrigas, H. (2014). *Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos*. Obtenido de Revista Latina de Comunicación; Social<http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540saladrigas.pdf>
- Schein, E. (1991). *Psicología de la organización*. México: Editorial Prentice-Hall.
- Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación Estratégica: la opinión pública y el proceso comunicacional*. Buenos Aires: Granica.
- Véliz, F. (2011). *Comunicar*. Barcelona: Editorial Gedisa, S.A.

## **ANEXOS**

**Anexo No. 1.** Formato de diseño de cuestionarios

<b>FORMATO DE DISEÑO DE CUESTIONARIOS</b>					
<b>NECESIDADES DE INFORMACIÓN</b>	<b>CONTENIDO DE LA PREGUNTA</b>	<b>FORMATO DE LA PREGUNTA</b>	<b>REDACCIÓN DE LA PREGUNTA</b>	<b>PÚBLICOS A LOS QUE ESTÁ DIRIGIDA LA PREGUNTA</b>	<b>ORDEN DE LA PREGUNTA</b>
Conocimiento de momentos importantes de la historia de la institución.	Historia de la institución	Cerrada de selección múltiple	<p><b>¿Conoce usted en qué año se creó la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE)?</b></p> <p>Encierre la letra de la respuesta correcta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. 1903</li> <li>b. 1990</li> <li>c. 1959</li> <li>d. 2000</li> </ul>	Todos	1
Conocimiento de momentos importantes de la historia de la institución.	Historia de la institución	Cerrada de selección múltiple	<p><b>¿Conoce usted cuál es el nombre del Arquitecto que, en la década de los sesenta, ganó el anteproyecto de la edificación actual de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE)?</b></p> <p>Encierre la letra de la respuesta correcta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Arq. Sixto Durán Ballén</li> <li>b. Arq. Guillermo Gatto Sobral</li> <li>c. Arq. Antonio Narváez</li> <li>d. Arq. Luis Oleas Castillo</li> </ul>	Todos	2
Conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos institucionales.	Filosofía corporativa	Cerrada de selección múltiple	<p><b>En un apartado de la MISIÓN de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE) se menciona:</b></p> <p>Encierre la letra de la respuesta correcta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ser una institución recta y diáfana, enfocada a brindar su servicio de educación superior, a partir de la tolerancia, justicia y transparencia.</li> <li>b. Ser garante de la aplicación de los principios que rigen la educación superior, la investigación científica, innovación tecnológica y los saberes ancestrales.</li> <li>c. Formar profesionales en los campos del diseño arquitectónico y urbano; de la construcción edilicia; de la conservación y</li> </ul>	Todos	3

			<p>rehabilitación del patrimonio material, inmaterial y natural; y, del ordenamiento del territorio.</p> <p>d. Ser una unidad académica dedicada a la formación de profesionales de la arquitectura, en favor de la investigación, de la generación del conocimiento y posibilitando la vinculación con la colectividad.</p>		
Conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos institucionales.	Filosofía corporativa	Cerrada de selección múltiple	<p><b>En un apartado de la VISIÓN de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE) se menciona</b></p> <p>Encierra la letra de la respuesta correcta:</p> <p>a. Ser una facultad de vanguardia en la gestión de la educación superior, fundamentada en sus valores y objetivos institucionales, como en las normas y leyes establecidas.</p> <p>b. Ser una institución académica innovadora, a la vanguardia de la investigación y de la producción del pensamiento crítico, para el manejo planificado y creativo del hábitat humano.</p> <p>c. Ser una institución educativa comprometida con un proceso de mejoramiento continuo que la proyecte hacia la excelencia académica.</p> <p>d. Brindar una educación superior centrada en el ser humano; holística, democrática e interactiva, basada en la sabiduría ancestral, plurinacionalidad, con equidad y pertenencia cultural.</p>	Todos	4
Conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos institucionales.	Filosofía corporativa	Cerrada de selección múltiple	<p><b>¿Cuáles son los VALORES MACRO de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE)?</b></p> <p>Encierre la letra de la respuesta correcta:</p> <p>a. Lealtad, honestidad, pertenencia y solidaridad.</p> <p>b. Pensamiento crítico, transparencia, ética, cumplimiento, responsabilidad, compromiso social, respeto.</p> <p>c. Empatía, efectividad, calidad, transparencia.</p> <p>d. Planeación estratégica, rendición de cuentas, evaluación, mejoramiento continuo.</p>	Todos	5
Conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos	Filosofía corporativa	Cerrada de selección múltiple	<p><b>¿Cuál es el OBJETIVO GENERAL de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE)?</b></p> <p>De los apartados que se enuncian, encierre la letra de la respuesta correcta:</p> <p>a. Desarrollar en las y los estudiantes habilidades y destrezas</p>	Todos	6

institucionales.			<p>coherentes con el proceso formativo, tendientes a realizar aplicaciones creativas e innovadoras sobre problemas integrales de la Arquitectura, Urbanismo y territorio, tendientes al mejoramiento de la calidad del hábitat.</p> <p>b. Desarrollar en las y los estudiantes actitudes de reflexión crítica y propositiva, comprometidas con la calidad, la preservación del ambiente y del medio socio cultural, con función humanista y de servicio a la sociedad, para solucionar con ética y responsabilidad diseños arquitectónicos, urbanos, territoriales y tecnológicos.</p> <p>c. Inducir en las y los estudiantes el desarrollo de la inteligencia creativa, a partir de la asimilación de un acervo de competencias cognitivas, procedimentales y actitudinales; con base científica, tecnológica y estética; que les permita discernir críticamente y generar alternativas de solución a los problemas socio espaciales.</p> <p>d. Dominar las teorías, metodologías y prácticas proyectuales, las soluciones tecnológicas, los medios de expresión técnica y artística, los procesos de diseño, las técnicas constructivas y de montaje de obras arquitectónicas en la ciudad y el territorio y su vinculación con la sociedad en armonía con el Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV).</p>		
Conocimiento de qué es y a qué se dedica la institución.	Cultura institucional	Cerrada dicotómica / Abierta	<p><b>¿Conoce usted a qué se dedica o cuál es el servicio que ofrece la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE)?</b></p> <p>Encierre la letra de la respuesta correspondiente. Si su respuesta es SÍ, mencione a qué se dedica.</p> <p>a. SÍ b. NO</p> <p>.....</p>	Todos	7
Sentido de pertenencia de los públicos internos hacia la institución.	Cultura institucional	Escala de Likert	<p><b>¿En qué grado usted se siente identificado con la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE)?</b></p> <p>Pinte la letra de la respuesta correspondiente:</p> <p>(A) (B) (C) (D) (E)</p>	Todos	8

			<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Totalmente identificado</li> <li>b. Medianamente identificado</li> <li>c. Posición neutral</li> <li>d. Poco identificado</li> <li>e. Nada identificado</li> </ul>		
Sentido de pertenencia de los públicos internos hacia la institución.	Cultura institucional	Escala de Likert	<p><b>¿En qué grado usted se siente orgulloso de ser parte de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE)?</b></p> <p>Pinte la letra de la respuesta correspondiente:</p> <p style="text-align: center;">(A) (B) (C) (D) (E)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Totalmente orgulloso</li> <li>b. Medianamente orgulloso</li> <li>c. Posición neutral</li> <li>d. Poco orgulloso</li> <li>e. Nada orgulloso</li> </ul>	Todos	9
Relación entre los objetivos personales de los públicos internos con los de la institución.	Cultura institucional	Escala de acuerdo / desacuerdo	<p><b>¿Está usted de acuerdo en que sus objetivos personales están relacionados con los objetivos de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE)?</b></p> <p>Encierre la letra de la respuesta correspondiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Totalmente de acuerdo</li> <li>b. Parcialmente de acuerdo</li> <li>c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li>d. Parcialmente en desacuerdo</li> <li>e. Totalmente en desacuerdo</li> </ul>	Todos	10
Efectos de la presencia o ausencia del proceso de inducción.	Cultura institucional	Cerrada dicotómica	<p><b>¿Recibió usted inducción cuando ingresó a la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE)?</b></p> <p>Encierre la respuesta correspondiente. Si su respuesta es NO, pase a la pregunta número 13.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. SÍ</li> <li>b. NO</li> </ul>	Autoridades. Personal docente. Personal Administrativo. Personal de servicios.	11
Efectos de la presencia o ausencia del proceso de inducción.	Cultura institucional	Escala de Muy bueno / Muy malo - Deficiente	<p><b>¿Qué opinión tiene usted acerca de la inducción que recibió cuando ingresó a la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE)?</b></p> <p>Encierre la letra de la respuesta correspondiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Muy bueno</li> </ul>	Autoridades. Personal docente. Personal Administrativo. Personal de servicios.	12

			<ul style="list-style-type: none"> <li>b. Bueno</li> <li>c. Regular</li> <li>d. Malo</li> <li>e. Muy malo / Deficiente</li> <li>f. No sabe. / No responde.</li> </ul>		
Efectos de la presencia o ausencia del proceso de ambientación.	Cultura institucional	Cerrada dicotómica	<p><b>¿Recibió usted un proceso de ambientación cuando ingresó a la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE)?</b></p> <p>Encierre la respuesta correspondiente. Si su respuesta es NO, pase a la pregunta número 13.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. SÍ</li> <li>b. NO</li> </ul>	Estudiantes	11
Efectos de la presencia o ausencia del proceso de ambientación.	Cultura institucional	Escala de Muy bueno / Muy malo - Deficiente	<p><b>¿Qué opinión tiene usted acerca de la inducción que recibió cuando ingresó a la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE)?</b></p> <p>Encierre la letra de la respuesta correspondiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Muy bueno</li> <li>b. Bueno</li> <li>c. Regular</li> <li>d. Malo</li> <li>e. Muy malo / Deficiente</li> <li>f. No sabe. / No responde.</li> </ul>	Estudiantes	12
Conocimiento del organigrama de la institución.	Cultura institucional	Cerrada dicotómica / Abierta	<p><b>¿Conoce usted quién es la autoridad máxima de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE)?</b></p> <p>Encierre la letra de la respuesta correspondiente. Luego de esto, mencione su nombre y apellido.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. SÍ</li> <li>.....</li> <li>b. NO</li> </ul>	Todos	13
Medios de comunicación a través de los que los públicos internos reciben generalmente	Medios, canales y flujos en la comunicación interna.	Cerrada de selección múltiple	<p><b>¿Cuáles son los medios de comunicación a través de los que usted recibe generalmente información en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE)?</b></p> <p>Esta es una pregunta de opción múltiple. Encierre las letras de todas las respuestas correspondientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Telefonía móvil</li> </ul>	Todos	14

información en la institución.			<ul style="list-style-type: none"> <li>b. Telefonía fija</li> <li>c. Correo electrónico institucional</li> <li>d. Correo electrónico personal</li> <li>e. Redes sociales (Facebook, Whatsapp)</li> <li>f. Página web FAU-UCE</li> <li>g. Intranet FAU-UCE</li> <li>h. Materiales informativos analógicos</li> <li>i. Materiales informativos digitales</li> </ul>		
Calidad de la información que los públicos internos reciben en la institución.	Medios, canales y flujos en la comunicación interna.	Escala de Muy bueno / Muy malo – Deficiente	<p><b>¿Considera usted que la calidad de la información que RECIBE en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador es (FAU-UCE)?</b></p> <p>Encierre la letra de la respuesta correspondiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Muy buena</li> <li>b. Buena</li> <li>c. Regular</li> <li>d. Mala</li> <li>e. Muy mala / Deficiente</li> <li>f. No sabe. / No responde.</li> </ul>	Todos	15
Medios de comunicación a través de los que los públicos internos preferirían recibir información en la institución.	Medios, canales y flujos en la comunicación interna.	Cerrada de selección múltiple	<p><b>¿Cuáles son los medios de comunicación a través de los que usted PREFERIRÍA recibir información en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE)?</b></p> <p>Esta es una pregunta de opción múltiple. Encierre las letras de las respuestas correspondientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Telefonía móvil</li> <li>b. Telefonía fija</li> <li>c. Correo electrónico institucional</li> <li>d. Correo electrónico personal</li> <li>e. Redes sociales (Facebook, Whatsapp)</li> <li>f. Página web FAU-UCE</li> <li>g. Intranet FAU-UCE</li> <li>h. Materiales informativos analógicos</li> <li>i. Materiales informativos digitales</li> </ul>	Todos	16
Impactos de los canales formales de comunicación.	Medios, canales y flujos en la	Cerrada de selección múltiple	<p><b>¿De qué manera fluye generalmente la comunicación en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE)?</b></p>	Todos	17

Maneras en cómo la información fluye generalmente en la institución.	comunicación interna.		Esta es una pregunta de opción múltiple. Encierre las letras de todas las respuestas correspondientes: a. Desde las autoridades hacia los públicos internos. b. Desde los públicos internos hasta las autoridades. c. Comunicación bidireccional entre niveles. d. Comunicación participativa de todos los niveles. e. Comunicación a través de canales informales.		
Impactos de los canales informales de comunicación.  Maneras en cómo la información fluye generalmente en la institución.	Medios, canales y flujos en la comunicación interna,	Cerrada de selección múltiple	<b>¿A través de quién o quiénes usted recibe generalmente información acerca de lo que sucede en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE)?</b> Esta es una pregunta de opción múltiple. Encierre las letras de todas las respuestas correspondientes: a. Por mi jefa(e) inmediata(o). b. Por mis compañeras(os) de nivel. c. Por mis compañeras(os) de otro nivel. d. A través de materiales informativos analógicos o digitales. e. A través de rumores que provienen de canales informales.	Todos	18
Relación entre los cinco niveles o públicos internos de la institución.	Clima organizacional	Escala de Muy bueno / Muy malo – Deficiente	<b>¿Cómo calificaría usted a la relación que mantiene con sus COMPAÑERAS (OS) DE NIVEL en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE)?</b> Encierre la respuesta correspondiente: a. Muy buena b. Buena c. Regular d. Mala e. Muy mala / Deficiente f. No sabe. / No responde.	Autoridades Personal docente Personal administrativo Personal de servicios	19
Apertura al diálogo desde las autoridades hasta el personal de servicio y estudiantes que forman parte de	Clima organizacional	Escala de Siempre / Nunca.	<b>¿Cree usted que es posible entablar un diálogo con sus COMPAÑERAS(OS) DE NIVEL en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE)?</b> Encierre la respuesta correspondiente: a. Siempre b. Casi siempre c. En ocasiones	Autoridades Personal docente Personal administrativo Personal de servicios	20

la institución.			<p><b>d.</b> Casi nunca</p> <p><b>e.</b> Nunca</p> <p><b>f.</b> No sabe. / No responde.</p>		
Relación entre los cinco niveles o públicos internos de la institución.	Clima organizacional	Escala de Muy bueno / Muy malo – Deficiente	<p><b>¿Cómo calificaría usted a la relación que mantiene con las(os) miembros del PERSONAL DOCENTE de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE)?</b></p> <p>Encierre la letra de la respuesta correspondiente:</p> <p>a. Muy buena</p> <p>b. Buena</p> <p>c. Regular</p> <p>d. Mala</p> <p>e. Muy mala / Deficiente</p> <p>f. No sabe. / No responde.</p>	<p>Autoridades 21</p> <p>Personal administrativo 25</p> <p>Personal de servicios 25</p>	
Apertura al diálogo desde las autoridades hasta el personal de servicio y estudiantes que forman parte de la institución.	Clima organizacional	Escala de Siempre / Nunca.	<p><b>¿Cree usted que es posible entablar un diálogo con las(os) miembros del PERSONAL DOCENTE de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE)?</b></p> <p>Encierre la respuesta correspondiente:</p> <p>a. Siempre</p> <p>b. Casi siempre</p> <p>c. En ocasiones</p> <p>d. Casi nunca</p> <p>e. Nunca</p> <p>f. No sabe. / No responde.</p>	<p>Autoridades 22</p> <p>Personal administrativo 26</p> <p>Personal de servicios 26</p>	
Relación entre los cinco niveles o públicos internos de la institución.	Clima organizacional	Escala de Muy bueno / Muy malo – Deficiente	<p><b>¿Cómo calificaría usted a la relación que mantiene con las(os) miembros del PERSONAL ADMINISTRATIVO de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE)?</b></p> <p>Encierre la letra de la respuesta correspondiente:</p> <p>a. Muy buena</p> <p>b. Buena</p> <p>c. Regular</p> <p>d. Mala</p> <p>e. Muy mala / Deficiente</p> <p>f. No sabe. / No responde.</p>	<p>Autoridades 23</p> <p>Personal docente 27</p> <p>Estudiantes 25</p> <p>Personal de servicios 27</p>	
Apertura al	Clima	Escala de	<b>¿Cree usted que es posible entablar un diálogo con las(os) miembros</b>	Autoridades	24

diálogo desde las autoridades hasta el personal de servicio y estudiantes que forman parte de la institución.	organizacional	Siempre / Nunca.	<b>del PERSONAL ADMINISTRATIVO de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE)?</b> Encierre la respuesta correspondiente: <b>a.</b> Siempre <b>b.</b> Casi siempre <b>c.</b> En ocasiones <b>d.</b> Casi nunca <b>e.</b> Nunca <b>f.</b> No sabe. / No responde.	Personal docente Estudiantes Personal de servicios	28 26 28
Relación entre los cinco niveles o públicos internos de la institución.	Clima organizacional	Escala de Muy bueno / Muy malo – Deficiente	<b>¿Cómo calificaría usted a la relación que mantiene con las(os) miembros del PERSONAL DE SERVICIOS de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE)?</b> Encierre la letra de la letra de la respuesta correspondiente: <b>a.</b> Muy buena <b>b.</b> Buena <b>c.</b> Regular <b>d.</b> Mala <b>e.</b> Muy mala / Deficiente <b>f.</b> No sabe. / No responde.	Autoridades Personal docente Personal administrativo Estudiantes	25 29 27 27
Apertura al diálogo desde las autoridades hasta el personal de servicio y estudiantes que forman parte de la institución.	Clima organizacional	Escala de Siempre / Nunca.	<b>¿Cree usted que es posible entablar un diálogo con las(os) miembros del PERSONAL DE SERVICIOS de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE)?</b> Encierre la respuesta correspondiente: <b>a.</b> Siempre <b>b.</b> Casi siempre <b>c.</b> En ocasiones <b>d.</b> Casi nunca <b>e.</b> Nunca <b>f.</b> No sabe. / No responde.	Autoridades Personal docente Personal administrativo Estudiantes	26 30 28 28
Relación entre los cinco niveles o públicos internos de la institución.	Clima organizacional	Escala de Muy bueno / Muy malo – Deficiente	<b>¿Cómo calificaría usted a la relación que mantiene con LAS(OS) ESTUDIANTES de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE)?</b> Encierre la letra de la letra de la respuesta correspondiente: <b>a.</b> Muy buena <b>b.</b> Buena	Autoridades Personal docente Personal administrativo Personal de servicios	27 25 29 29

			<ul style="list-style-type: none"> <li>c. Regular</li> <li>d. Mala</li> <li>e. Muy mala / Deficiente</li> <li>f. No sabe. / No responde.</li> </ul>		
Apertura al diálogo desde las autoridades hasta el personal de servicio y estudiantes que forman parte de la institución.	Clima organizacional	Escala de Siempre / Nunca.	<p><b>¿Cree usted que es posible entablar un diálogo con LAS(OS) ESTUDIANTES de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE)?</b></p> <p>Encierre la respuesta correspondiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Siempre</li> <li>b. Casi siempre</li> <li>c. En ocasiones</li> <li>d. Casi nunca</li> <li>e. Nunca</li> </ul> <p>No sabe. / No responde.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autoridades 28</li> <li>Personal docente 26</li> <li>Personal administrativo 30</li> <li>Personal de servicios 30</li> </ul>	
Relación entre los cinco niveles o públicos internos de la institución.	Clima organizacional	Escala de Muy bueno / Muy malo – Deficiente	<p><b>¿Cómo calificaría usted a la relación que mantiene con su JEFA(E) DE ÁREA en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE)?</b></p> <p>Encierre la respuesta correspondiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Muy buena</li> <li>b. Buena</li> <li>c. Regular</li> <li>d. Mala</li> <li>e. Muy mala / Deficiente</li> </ul> <p>a. No sabe. / No responde.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal docente 21</li> </ul>	
Apertura al diálogo desde las autoridades hasta el personal de servicio y estudiantes que forman parte de la institución.	Clima organizacional	Escala de Siempre / Nunca.	<p><b>¿Cree usted que es posible entablar un diálogo con su JEFA(E) DE ÁREA en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE)?</b></p> <p>Encierre la respuesta correspondiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Siempre</li> <li>b. Casi siempre</li> <li>c. En ocasiones</li> <li>d. Casi nunca</li> <li>e. Nunca</li> </ul> <p>a. No sabe. / No responde.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal docente 22</li> </ul>	
Relación entre los cinco niveles	Clima organizacional	Escala de Muy bueno /	<p><b>¿Cómo calificaría usted a la relación que mantiene con las AUTORIDADES de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal docente 23</li> <li>Personal administrativo 23</li> </ul>	

o públicos internos de la institución.		Muy malo – Deficiente	<b>Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE)?</b> Encierre la letra de la respuesta correspondiente: a. Muy buena b. Buena c. Regular d. Mala e. Muy mala / Deficiente f. No sabe. / No responde.	Estudiantes Personal de servicios	23 23
Apertura al diálogo desde las autoridades hasta el personal de servicio y estudiantes que forman parte de la institución.	Clima organizacional	Escala de Siempre / Nunca.	<b>¿Cree usted que es posible entablar un diálogo con las AUTORIDADES de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE)?</b> Encierre la letra de la respuesta correspondiente: a. Siempre b. Casi siempre c. En ocasiones d. Casi nunca e. Nunca f. No sabe. / No responde. <b>f.</b>	Personal docente Personal administrativo Estudiantes Personal de servicios	24 24 24 24
Relación entre los cinco niveles o públicos internos de la institución.	Clima organizacional	Escala de Muy bueno / Muy malo – Deficiente	<b>¿Cómo calificaría usted a la relación que mantiene con su JEFA(A) INMEDIATO en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE)?</b> Encierre la respuesta correspondiente: a. Muy buena b. Buena c. Regular d. Mala e. Muy mala / Deficiente f. No sabe. / No responde.	Personal administrativo Personal de servicios	21 21
Apertura al diálogo desde las autoridades hasta el personal de servicio y estudiantes que forman parte de	Clima organizacional	Escala de Siempre / Nunca.	<b>¿Cree usted que es posible entablar un diálogo con su JEFA(E) INMEDIATO en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE)?</b> Encierre la letra de la respuesta correspondiente: a. Siempre b. Casi siempre c. En ocasiones	Personal administrativo Personal de servicios	22 22

la institución.			d. Casi nunca e. Nunca No sabe. / No responde.		
Relación entre los cinco niveles o públicos internos de la institución.	Clima organizacional	Escala de Muy bueno / Muy malo – Deficiente	¿Cómo calificaría usted a la relación que mantiene con sus <b>COMPAÑERAS(OS) DE CLASE</b> en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE)? Encierre la respuesta correspondiente: a. Muy buena b. Buena c. Regular d. Mala e. Muy mala / Deficiente a. No sabe. / No responde.	Estudiantes	19
Apertura al diálogo desde las autoridades hasta el personal de servicio y estudiantes que forman parte de la institución.	Clima organizacional	Escala de Siempre / Nunca.	¿Cree usted que es posible entablar un diálogo con sus <b>COMPAÑERAS(OS) DE CLASE</b> en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE)? Encierre la letra de la respuesta correspondiente: a. Siempre b. Casi siempre c. En ocasiones d. Casi nunca e. Nunca a. No sabe. / No responde.	Estudiantes	20
Relación entre los cinco niveles o públicos internos de la institución.	Clima organizacional	Escala de Muy bueno / Muy malo – Deficiente	¿Cómo calificaría usted a la relación que mantiene con sus <b>PROFESORAS(ES)</b> de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE)? Encierre la letra de la respuesta correspondiente: a. Muy buena b. Buena c. Regular d. Mala e. Muy mala / Deficiente a. No sabe. / No responde.	Estudiantes	21
Apertura al diálogo desde las autoridades hasta	Clima organizacional	Escala de Siempre / Nunca.	¿Cree usted que es posible entablar un diálogo con sus <b>PROFESORAS(ES)</b> de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE)?	Estudiantes	22

el personal de servicio y estudiantes que forman parte de la institución.			Encierre la respuesta correspondiente: a. Siempre b. Casi siempre c. En ocasiones d. Casi nunca e. Nunca a. No sabe. / No responde.		
Consideración de los puntos de vista de los públicos internos en la toma de decisiones de la institución.	Clima organizacional	Escala de Siempre / Nunca.	<b>¿Considera usted que, para la toma de decisiones en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE), sus puntos de vista son tomados en cuenta?</b> Encierre la letra de la respuesta correspondiente: a. Siempre b. Casi siempre c. En ocasiones d. Casi nunca e. Nunca a. No sabe. / No responde.	Autoridades Personal docente Personal administrativo Estudiantes Personal de servicios	29 31 31 29 31
Evaluación del ambiente de trabajo o estudio.	Clima organizacional	Escala de Muy bueno / Muy malo - Deficiente	<b>¿Cómo calificaría usted al ambiente laboral en el nivel al que pertenece en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE)?</b> Encierre la respuesta correspondiente: a. Muy bueno b. Bueno c. Regular d. Malo e. Muy malo / Deficiente a. No sabe. / No responde.	Autoridades Personal docente Personal administrativo Personal de servicios	30 32 32 32
Evaluación del ambiente de trabajo o estudio.	Clima organizacional	Escala de Muy bueno / Muy malo - Deficiente	<b>¿Cómo calificaría usted al ambiente de estudio en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE)?</b> Encierre la respuesta correspondiente: a. Muy bueno b. Bueno c. Regular d. Malo e. Muy malo / Deficiente	Estudiantes	30

			a. No sabe. / No responde.		
Calidad de la infraestructura física	Clima organizacional	Escala de acuerdo / desacuerdo	<p><b>¿Está usted de acuerdo en que las instalaciones físicas de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE) le permite desempeñar sus actividades diarias adecuadamente?</b></p> <p>Encierre la letra de la respuesta correspondiente:</p> <p>a. Totalmente de acuerdo</p> <p>b. Parcialmente de acuerdo</p> <p>c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>d. Parcialmente en desacuerdo</p> <p>a. Totalmente en desacuerdo</p>	<p>Autoridades 31</p> <p>Personal docente 33</p> <p>Personal administrativo 33</p> <p>Estudiantes 31</p> <p>Personal de servicios 33</p>	
Edad	Información demográfica	Cerrada de intervalos	<p><b>Edad</b></p> <p>Encierre la letra de la respuesta correspondiente:</p> <p>a. 18-30 años</p> <p>b. 31-43 años</p> <p>c. 44-55 años</p> <p>d. 56-68 años</p> <p>f. Más de 69 años</p>	<p>Autoridades 32</p> <p>Personal docente 34</p> <p>Personal administrativo 34</p> <p>Estudiantes 32</p> <p>Personal de servicios 34</p>	
Género	Información demográfica	Cerrada	<p><b>Género</b></p> <p>Encierre la letra de la respuesta correspondiente:</p> <p>a. Femenino</p> <p>f. Masculino</p>	<p>Autoridades 33</p> <p>Personal docente 35</p> <p>Personal administrativo 35</p> <p>Estudiantes 33</p> <p>Personal de servicios 35</p>	
Nivel de educación	Información demográfica	Cerrada / Abierta	<p><b>Nivel de educación</b></p> <p>Encierre la letra de la respuesta correspondiente:</p> <p>a. Primaria</p> <p>b. Secundaria</p> <p>c. Pregrado</p> <p>d. Posgrado</p> <p>a. Otro (especifique):.....</p>	<p>Autoridades 34</p> <p>Personal docente 36</p> <p>Personal administrativo 36</p> <p>Estudiantes 34</p> <p>Personal de servicios 36</p>	
Nivel al que pertenece en la institución	Información demográfica	Cerrada	<p><b>Nivel al que pertenece en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE)</b></p> <p>Encierre la letra de la respuesta correspondiente:</p> <p>b. Autoridades</p> <p>c. Personal docente</p> <p>d. Personal administrativo</p>	<p>Autoridades 35</p> <p>Personal docente 37</p> <p>Personal administrativo 37</p> <p>Estudiantes 35</p> <p>Personal de servicios 37</p>	

			e. Estudiantes a. Personal de servicios		
Antigüedad en la institución.	Información demográfica	Cerrada	<b>Antigüedad en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador (FAU-UCE)</b> Encierre la letra de la respuesta correspondiente: a. De 0 a 1 año b. De 1 año, una semana, a 2 años c. De 2 años, una semana, a 3 años d. De 3 años, una semana, a 4 años a. De 4 años, una semana en adelante	Autoridades Personal docente Personal administrativo Estudiantes Personal de servicios	36 38 38 36 38

## Anexo No. 2. Cuestionario para entrevistas

### CUESTIONARIO PARA ENTREVISTAS

1. ¿Qué opina usted acerca del conocimiento de la filosofía de la FAU (misión, visión, valores, objetivos, entre otros)?
2. ¿En qué grado usted se siente identificado u orgulloso de pertenecer a la FAU?
3. ¿Está usted de acuerdo en que sus objetivos personales están relacionados con los objetivos de la FAU?
4. ¿Recibió usted un proceso de inducción-ambientación cuando ingresó a la FAU?
5. ¿Cuáles son los medios de comunicación a través de los que usted recibe generalmente información en la FAU?
6. ¿Considera usted que la calidad de información que recibe en la FAU es buena?
7. ¿Cuáles son los medios a través de los que usted preferiría recibir información en la FAU?
8. ¿A través de quién o quiénes usted recibe información de lo que sucede en la FAU?
9. ¿Cómo calificaría usted la relación que mantiene con sus compañeros de nivel-de clase-jefes de área-jefes inmediatos en la FAU?, ¿es posible mantener un diálogo con ellos?
10. ¿Cómo calificaría usted la relación que mantiene con los demás públicos internos de la FAU (autoridades, personal docente, administrativo, de servicios o estudiantes) ?, ¿es posible mantener un diálogo con ellos?
11. ¿Considera usted que, para la toma de decisiones en la FAU, sus puntos de vista son tomados en cuenta?
12. ¿Cómo calificaría usted al ambiente organizacional en la FAU?
13. ¿Está usted de acuerdo en que las instalaciones físicas de la FAU le permiten desempeñar sus actividades diarias adecuadamente?

**Anexo No. 3. Autorización de las autoridades de la FAU para la investigación**



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR  
**FACULTAD DE ARQUITECTURA Y URBANISMO**  
**CARRERA DE ARQUITECTURA**

OFICIO FAU – Nro. 0000316  
Quito, 17 ABR. 2015

**A QUIEN INTERESE**

En mi calidad de **DECANO** de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador, **AUTORIZO** al señor Francisco Alejandro Pasquel Proaño – **ESTUDIANTE** de Octavo Nivel de la Facultad de Comunicación, Lingüística y Literatura – Escuela de Comunicación de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador/PUCE, realice la **Disertación de Grado** previa a la obtención del **Título de Licenciado en Comunicación**, mención en **Comunicación Organizacional**, en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador.

Se coordinará con el antes citado estudiante, día y hora para la disertación, la cual pretende contribuir para con nuestra Institución, con el diseño de estrategias de comunicación interna, en favor de la calidad del servicio que ofrece a la comunidad universitaria y del bienestar del público interno: **Autoridades, Estudiantes, Personal Docente, Administrativo y de Servicios y Seguridad.**

*El señor Pasquel puede hacer uso del presente como a bien tuviere.*

Atentamente,

Arq. Luciano Bonilla Urbina, MSc.  
**DECANO FAU**

Mjb

cc. Sra. Arq. MSc. Blanca Proaño – **SUBDECANA.**

16/04/2015 13:41:57 – **000182**

**MISIÓN**

Formar profesionales en los campos del diseño arquitectónico, urbano, construcción edilicia, conservación y rehabilitación del patrimonio material, inmaterial y natural y el ordenamiento del territorio; con una sólida base científica, técnica, ambiental y humanística; en la teoría y en la práctica, con una estructura instrumental flexible que permita actualizar permanente y dinámicamente el conocimiento arquitectónico y urbano, diversificar la actividad profesional y adaptarla a los procesos de cambio de acuerdo a las

**VISIÓN**

La Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador, será una institución académica innovadora a la vanguardia de la investigación y producción del pensamiento crítico para el manejo planificado y creativo del hábitat humano, integrando los avances científicos, tecnológicos, estéticos, ambientales con identidad propia, que respondan a las demandas del cambio nacional y global instrumentalizando permanentemente los procesos de calidad y la excelencia académica.

TELÉFONOS: (593-2) 2229537 2529452 2541177 FAX: (593-2) 2544-212. CORREO ELECTRONICO: [icaffau@hotmail.com](mailto:icaffau@hotmail.com) - CIUDAD UNIVERSITARIA: CASILLA 763 A - QUITO - ECUADOR

**Anexo No. 4. Respuesta pedido del informe de población estudiantil**



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR  
**FACULTAD DE ARQUITECTURA Y URBANISMO**  
**CARRERA DE ARQUITECTURA**

MEMO COMPUTOAD. No 80  
Quito 04 de Agosto de 2015

PARA: Señora Arquitecta  
**BLANCA PROAÑO BARAHONA**  
SUBDECANA  
FACULTAD DE ARQUITECTURA Y URBANISMO

ASUNTO: **INFORME DE POBLACIÓN ESTUDIANTIL**

En respuesta al MEMO No. 587, en el cual se solicita un informe acerca de la población estudiantil de los tres últimos periodos lectivos. Me permito adjuntar la información requerida.

Atentamente,

Ing. Ricardo Paucar  
Centro de Cómputo Administrativo

Adjunto: 3 fojas útiles

EM.  
Sub  
05-2603 2015  
8:37

**MISIÓN**

Formar profesionales en los campos del diseño arquitectónico, urbano, construcción edilicia, conservación y rehabilitación del patrimonio material, inmaterial y natural y el ordenamiento del territorio; con una sólida base científica, técnica, ambiental y humanística; en la teoría y en la práctica, con una estructura instrumental flexible que permita actualizar permanente y dinámicamente el conocimiento arquitectónico y urbano, diversificar la actividad profesional y adaptarlo a los procesos de cambio de acuerdo a las demandas presentes y futuras de la sociedad.

**VISIÓN**

La Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador, será una institución académica innovadora a la vanguardia de la investigación y producción del pensamiento crítico para el manejo planificado y creativo del hábitat humano, integrando los avances científicos, tecnológicos, estéticos, ambientales con identidad propia, que respondan a las demandas del cambio nacional y global instrumentalizando permanentemente los procesos de calidad y la excelencia académica.

TELEFONOS: (593-2) 2229637 2529452 2841177 FAX: (593-2) 2544-212. CORREO ELECTRONICO: icarfau@hotmail.com - CIUDAD UNIVERSITARIA: CASILLA 763 A - QUITO - ECUADOR

**Anexo No. 5.** Listas oficiales de la población estudiantil de la FAU.

FACULTAD DE ARQUITECTURA Y URBANISMO  
RESUMEN POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR PROVINCIA Y GÉNERO  
PERÍODO LECTIVO 2015-2015

PROVINCIA	GENERO		Total
	HOMBRE	MUJER	
01 - AZUAY	4	3	7
02 - BOLIVAR	11	5	16
03 - CAÑAR	2	5	7
04 - CARCHI	22	12	34
05 - COTOPAXI	27	19	46
06 - CHIMBORAZO	27	13	40
07 - EL ORO	2	3	5
08 - ESMERALDAS	7	4	11
09 - GUAYAS	5	3	8
10 - IMBABURA	56	34	90
11 - LOJA	9	11	20
12 - LOS RIOS		3	3
13 - MANABI	9	5	14
14 - MORONA SANTIAGO		1	1
15 - NAPO	3	3	6
16 - PASTAZA	3	5	8
17 - PICHINCHA	671	474	1145
18 - TUNGURAHUA	32	30	62
19 - ZAMORA CHINCHIPE	1	1	2
21 - SUCUMBIOS		1	1
22 - ORELLANA	2	3	5
23 - SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	15	15	30
24 - SANTA ELENA	1		1
91-EXTRANJERO	3	2	5
<b>Total</b>	<b>912</b>	<b>655</b>	<b>1567</b>

ANEXO 6: Matriz de plan estratégico de comunicación interna

MATRIZ DE PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA FACULTAD DE ARQUITECTURA Y URBANISMO DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR									
ESTRATEGIA 1									
Gestión de la comunicación interna por medio de un gabinete o departamento									
Objetivo	Situación actual	Meta	Actividades	Públicos objetivos	Características	Ubicación - Difusión	Indicadores de verificación	Tiempo de ejecución	Presupuesto
Implementar un gabinete de comunicación interna.	La FAU no cuenta con un gabinete o departamento a través del que se gestionen las acciones de comunicación interna.	Que la FAU cuente con un gabinete o departamento a través del que se gestionen las acciones de comunicación interna.	1.1. Creación de gabinete o departamento de comunicación interna	Autoridades, personal docente, administrativo, de servicios y estudiantes	El responsable de este gabinete será designado, por las autoridades, de un miembro del personal docente. Sus miembros, que serán reclutados por parte de las autoridades y del responsable del gabinete, recibirán, a través de cuatro talleres, de dos horas de duración, una vez por semana, una capacitación acerca de las actividades que deben desempeñar.	Las reuniones se deben efectuar en el auditorio principal; y, las actividades del gabinete de comunicación interna, en un escritorio que asignen las autoridades.	Gabinete o departamento de comunicación interna	Primer mes del semestre en que arranque la aplicación de este plan	\$0.00
	La FAU no tiene, de manera oficial, presencia en Facebook, a través de la que gestione su información corporativa.	Que la FAU tenga una cuenta oficial en Facebook, a través de la que gestione su información corporativa.	1.2. Creación de cuenta oficial en Facebook	Autoridades, personal docente, administrativo, de servicios y estudiantes	Los contenidos corporativos están relacionados con la historia y filosofía institucional; procesos académicos, administrativos y de trabajo; implementación en la cultura y uso adecuado de los canales formales de comunicación, en favor de una adecuada reentrenamiento de los mensajes que se difunden; actividades que realizan los públicos internos; refuerzo del clima organizacional; entre otros aspectos.	Cuenta oficial en Facebook	Cronograma de publicaciones y contenidos corporativos	Cuando esté aprobado el manual de identidad físico-visual de la FA (actividad 2.1.)	\$0.00
	La FAU no dispone de un blog institucional, a través del que gestione, de manera formal, procesos de comunicación relacionados con sus actividades académicas, administrativas y de trabajo.	Que la FAU disponga de un blog institucional, a través del que gestione, de manera formal, procesos de comunicación relacionados con sus actividades académicas, administrativas y de trabajo.	1.3. Creación de blog oficial	Autoridades, personal docente, administrativo, de servicios y estudiantes	A través de este canal, los contenidos se pueden administrar a través de entradas, sobre las que es posible generar respuestas y comentarios de los públicos internos.	Blog oficial	Contenidos acerca de las actividades que realiza la institución, y los comentarios y respuestas de sus públicos internos	Segundo semestre	\$0.00
	La página web institucional de la FAU no cubre las necesidades de información de sus públicos internos por una inadecuada gestión de sus contenidos.	Que la página web institucional de la FAU cubra las necesidades de información de sus públicos internos de una adecuada gestión de sus contenidos.	1.4. Mantenimiento de la página web oficial	Autoridades, personal docente, administrativo, de servicios y estudiantes	En este canal, se debe administrar, de manera completa y actualizada, información sobre historia y filosofía de la institución, estructura, instalaciones físicas, servicios, datos de contacto, noticias, entre otros.	Página web institucional	Contenidos de la página web institucional actualizados	Segundo mes del semestre en que arranque la aplicación de este plan	\$0.00
	La FAU no cuenta con un video institucional, a través del que, en sus actos formales, presente su historia e identidad corporativa a sus públicos internos.	Que la FAU cuente con un video institucional, a través del que, en sus actos formales, presente su historia e identidad corporativa a sus públicos internos.	1.5. Creación de video institucional	Autoridades, personal docente, administrativo, de servicios y estudiantes	El gabinete de comunicación interna debe generar un guion para un video de, aproximadamente, tres minutos. Y, para su elaboración, se debe pedir la colaboración de una empresa que produzca contenidos audiovisuales.	Actos formales de la institución, canales formales de comunicación interna	Video institucional	Tercer mes del semestre en que arranque la aplicación de este plan	\$1.000
	En la FAU, los contenidos que están publicados en las carteleras son desactualizados y no son de interés para los públicos internos.	Que en la FAU, las carteleras se gestionen a través de contenidos actualizados e interesantes para los públicos internos.	1.6. Mantenimiento de las carteleras	Autoridades, personal docente, administrativo, de servicios y estudiantes	En este canal, se debe publicar contenidos llamativos, de poca extensión y fácil lectura acerca de la institución, sus públicos internos y las actividades que realizan.	Carteleras	Carteleras con contenidos actualizados	Primer mes del semestre en que arranque la aplicación de este plan	\$0.00
	La FAU no cuenta con un canal formal a través del que se comunique el estado de la opinión pública que se tiene sobre la organización, a través de los medios de comunicación.	Que la FAU cuente con un canal formal a través del que se comunique el estado de la opinión pública que se tiene sobre la organización, a través de los medios de comunicación.	1.7. Generación de boletín informativo	Autoridades, personal docente, administrativo, de servicios y estudiantes	El gabinete de comunicación interna debe enviar este reporte tres veces por semana, a las cuentas de correo electrónico institucional de todos los públicos internos; y, debe ser el resultado de la revisión y selección de noticias de los principales medios locales de comunicación.	Correo electrónico institucional	Recepción de boletín informativo	Segundo semestre	\$0.00
ESTRATEGIA 2									
Proceso de revisión de la filosofía institucional y generación de manual de identidad físico-visual									
Objetivo	Situación actual	Meta	Actividades	Públicos objetivos	Características	Ubicación - Difusión	Indicadores de verificación	Tiempo de ejecución	Presupuesto
Repotenciar a la identidad corporativa.	La mayoría de los públicos internos de la FAU no conocen la filosofía institucional, debido a que ha sido definida en un lenguaje complicado, difícil de leer, comprender y memorizar.	Que la mayoría de los públicos internos de la FAU conozcan la filosofía institucional, debido a que ha sido definida por ellos, en un lenguaje simple, fácil de leer, comprender y memorizar.	2.1. Reuniones para revisión de la filosofía institucional	Autoridades, personal docente, administrativo, de servicios y estudiantes	A través de cuatro reuniones, de dos horas de duración, una vez por semana, un comité conformado por un miembro de cada público interno, y un asesor empresarial, revisarán, de manera exhaustiva, la filosofía institucional para su redefinición.	Auditorio principal de la institución	Presentación y comunicación de la nueva filosofía institucional a través de los canales formales	Segundo mes del semestre en que arranque la aplicación de este plan	\$0.00
	La FAU no cuenta con un sistema de signos que, con énfasis en lo físico y visual, refleje una adecuada gestión de su identidad corporativa.	Que la FAU cuente con un sistema de signos que, con énfasis en lo físico y visual, refleje una adecuada gestión de su identidad corporativa.	2.2. Creación de manual de identidad físico-visual	Autoridades, personal docente, administrativo, de servicios y estudiantes	Se debe hacer un diagnóstico o medición de la identidad e imagen de la FAU; para, con esos datos, y la colaboración de un diseñador gráfico profesional, se genere un documento que incluya el logotipo de la institución y sus aplicaciones gráficas y arquitectónicas.	Escritorio asignado al gabinete de comunicación interna y oficina del diseñador gráfico que colabore con la actividad	Manual de identidad físico-visual	Tercer mes del semestre en que arranque la aplicación de este plan	\$1.000
	En los espacios físicos de la FAU no se advierten las aplicaciones arquitectónicas de un manual de identidad físico-visual.	Que en los espacios físicos de la FAU se adviertan las aplicaciones arquitectónicas de su manual de identidad físico-visual.	2.3. Colocación de las aplicaciones arquitectónicas del manual de identidad físico-visual	Autoridades, personal docente, administrativo, de servicios y estudiantes	Colocación de estos elementos gráficos de señalizaciones interiores direccionales e indicativas, rotulación y fachadas, para que se refuerce la identidad corporativa de la institución y se acerque a sus públicos la filosofía institucional.	Instalaciones de la Facultad	Aplicaciones arquitectónicas del manual de identidad físico-visual colocadas	Cuarto mes en que arranque la aplicación de este plan	\$500,00
ESTRATEGIA 3									
Conocimiento de la institución									
Objetivo	Situación actual	Meta	Actividades	Públicos objetivos	Características	Ubicación - Difusión	Indicadores de verificación	Tiempo de ejecución	Presupuesto
La mayoría de los públicos internos de la FAU aprendieron, por sus propios medios, acerca de las funciones que desempeñan, así como las normas que deben cumplir en la institución.	Que todos los públicos internos que ingresan a la FAU conozcan, en los primeros contactos con la institución, las funciones, actividades y normas que deben desempeñar y cumplir.	3.1. Creación de manual de funciones	Autoridades, personal docente, administrativo, de servicios y estudiantes	Autoridades, personal docente, administrativo, de servicios y estudiantes	Este documento debe detallar el título del puesto, funciones directivas y ejecutivas, responsabilidades ante las autoridades, parámetros de evaluación y desempeño, entre otros, de cada puesto; y, para los estudiantes, se debe adaptar esta información a sus necesidades.	Instalaciones de la Facultad	Manual de funciones	Segundo semestre	\$2.500,00
	La mayoría de los públicos internos, cuando ingresaron a la FAU, no recibieron un	Que todos los públicos internos nuevos				En esta actividad, que debe efectuarse al inicio de cada semestre, las autoridades de la FAU deben presentar la institución a los			

Fomentar el establecimiento de una cultura fuerte y sólida.	procedimiento o jornada de acogida, a través de la que se inserten, de la mejor manera, en la institución.	reciban un procedimiento o jornada de acogida, a través de la que se inserten, de la mejor manera, en la institución.	3.2. Procedimiento o jornada de acogida	Autoridades, personal docente, administrativo, de servicios y estudiantes	públicos nuevos, así como el área en la que van a efectuar sus actividades, sus computadores de trabajo o estudio, los procesos que se deben seguir, entre otros aspectos.	Instalaciones de la Facultad	Fotografías y registros de asistencia	Al inicio de cada semestre	\$250,00
	Los públicos internos de la FAU, cuando ingresaron a la institución o se han destacado, de manera personal o profesional, dentro o fuera de la institución, no recibieron, de parte de las autoridades, un mensaje de bienvenida o felicitación.	Que los públicos internos de la FAU, cuando ingresen a la institución o se destaquen, de manera personal o profesional, dentro o fuera de la institución, reciban, de parte de las autoridades, un mensaje de bienvenida o felicitación.	3.3. Envío de carta de bienvenida - carta de felicitación	Autoridades, personal docente, administrativo, de servicios y estudiantes	La carta de bienvenida complementa la actividad de jornada o procedimiento de acogida; y, debe enviarse a través del correo electrónico institucional. La carta de felicitación, dado que debe enviarse, específicamente, a pocos destinatarios, deben entregarse de manera física.	Correo electrónico institucional e instalaciones de la facultad	Recepción de la carta de bienvenida - carta de felicitación	En el transcurso de cada semestre	\$0,00
	La revista "Arquitectura y Sociedad" es un medio impreso de la FAU elaborado por sus autoridades y profesores.	Que la revista "Arquitectura y Sociedad" sea un medio impreso de la FAU que cuente con la colaboración del gabinete de comunicación interna.	3.4. Colaboración en la producción de la revista "Arquitectura y Sociedad"	Autoridades, personal docente, administrativo, de servicios y estudiantes	El gabinete de comunicación interna debe colaborar en la producción de este medio a través de contenidos que refuercen la cultura institucional como testimonios de por qué los públicos se sienten orgullosos de pertenecer a la institución, y de mensajes que resalten las creencias, valores, héroes y ritos, normas y políticas de comportamiento, entre otros.	Instalaciones de la Facultad	Revista "Arquitectura y Sociedad"	De acuerdo con la fecha en que las autoridades programen la producción de la revista "Arquitectura y Sociedad"	\$0,00
	La FAU no ha generado espacios de comunicación a través de los que pueda relacionarse, de manera directa, con sectores de influencia social.	Que la FAU genere espacios de comunicación a través de los que pueda relacionarse, de manera directa, con sectores de influencia social.	3.5. Organización de visita informativa a la institución	Autoridades, personal docente, administrativo, de servicios y estudiantes	Este espacio de comunicación debe generarse por motivo de la presentación de la última edición de la revista "Arquitectura y Sociedad".	Instalaciones de la Facultad	Fotografías y registros de asistencia	Segundo semestre	\$500,00
<b>ESTRATEGIA 4</b> Establecimiento de canales formales que permitan la retroalimentación de información									
<b>Objetivo</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Meta</b>	<b>Actividades</b>	<b>Públicos objetivos</b>	<b>Características</b>	<b>Ubicación - Difusión</b>	<b>Indicadores de verificación</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>	<b>Presupuesto</b>
Promover un clima organizacional favorable.	La relación entre autoridades y personal docente de la FAU se ha visto afectada por la falta de efectividad de los canales de comunicación.	Que, a través de acciones de comunicación, se promueva un clima organizacional favorable, en la relación entre autoridades y personal docente.	4.1. Informes de registro de asistencia	Autoridades, personal docente	Estos informes deben incluir información relacionada con el registro de asistencias de los miembros del personal docente, obviando las razones por las justificaron sus ausencias, para precuntar la privacidad de su información personal; y, deben enviarse, de manera personalizada, a cada profesor.	Correo electrónico institucional	Recepción de informes de registro de asistencia	Primer mes del semestre en que arranque la aplicación de este plan	\$0,00
	La relación entre autoridades y personal de servicios de la FAU se ha visto afectada por la ausencia de espacios de diálogo que permitan una adecuada retroalimentación de las actividades que desempeñan.	Que, a través de acciones de comunicación, se promueva un clima organizacional favorable, en la relación entre autoridades y personal de servicios.	4.2. Reuniones en grupo	Autoridades, personal de servicios	A través de reuniones semanales, de una hora de duración, en la oficina del Secretario Abogado de la FAU, se deben planificar las actividades del personal de servicios y conocer el estado de las actividades que se ejecutaron o se están ejecutando.	Oficina del Secretario Abogado	Agenda de actividades semanales	Una vez por semana	\$0,00
	La FAU organiza, de manera no planificada, actividades extracurriculares tendientes al mantenimiento y mejoramiento de las relaciones entre sus públicos internos.	Que la FAU organice, de manera planificada, actividades extracurriculares tendientes al mantenimiento y mejoramiento de las relaciones entre sus públicos internos.	4.3. Desarrollo de actividades extracurriculares	Autoridades, personal docente, administrativo, de servicios y estudiantes	Estos espacios de interacción están relacionados con asuntos culturales, sociales y organizacionales. En el caso de los asuntos organizacionales, se deben realizar una vez por mes.	Instalaciones de la Facultad	Fotografías y registros de asistencia	Una vez por mes	\$800,00