UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
Laureate International Universities®

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL - DIRCOM

"DIAGNÓSTICO Y PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL PLAN DE CONTINGENCIA EN LA UCL AÑO 2012"

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos para optar por el título de

MÁSTER EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL - DIRCOM

Profesor Guía

MÁSTER MARÍA BELÉN MONTEVERDE

Autor

PAOLO CESAR MUÑOZ VÁSQUEZ

AÑO

2012

DECLARACIÓN PROFESOR-GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

_____

María Belén Monteverde
Máster DirCom
170765435-4

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

_____

Paolo Cesar Muñoz Vásquez

1001574001

AGRADECIMIENTO

Dejo constancia de mi agradecimiento a la Universidad de las Américas quienes están comprometidos con el porvenir de sus estudiantes…

A mis maestros por enseñarme que hay que estar convencidos de que lo imposible es posible…

A mi directora de tesis, por su apoyo incondicional, su paciencia y amistad brindada en el desarrollo de este trabajo de grado.

A todas aquellas personas que de manera indirecta han contribuido con sus ideas y comentarios al desarrollo de este trabajo.

A todos ellos mi agradecimiento.

PAOLO

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado primeramente a Dios por ser parte de su creación, por permitirme aprender a estar vivo, contemplar un amanecer, una flor, el canto de un ave y a vivir apasionadamente la oportunidad que hoy tengo…

A mis Padres por enseñarme que el deseo de un padre para un hijo es dejarlo preparado para hacer frente a la vida y que ésta sea fecunda en valores trascendentales como el amor, la justicia, la lealtad, el respeto y la gratitud…

A mi esposa por impulsarme a realizar lo que deseo, a no perder un instante y con mis anhelos forjar el mundo que deseo, a entregar mi existir para lograr que en algo mejore y atreverme a vivir hoy como el día más importante de mi existir…

A mis hijos por hacer de mi vida una extraordinaria aventura en búsqueda del sentido, por ser mi brújula existencial y por quienes lucho cada día para brindarles algo mejor…

A mis compañeros de aula, por acompañarme en esta camino que hoy veo finalizado.

PAOLO

RESUMEN

La buena comunicación interna de una organización se muestra como eje fundamental en el desarrollo de las relaciones de trabajo, a la vez que favorece la mejora de los procesos y la motivación de las personas que la integran. Tiene que ser un proceso de intercambio permanente y dinámico entre los miembros de la institución. Se trata de involucrar en lugar de convencer o imponer, de fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de sus propios integrantes y de contar con el personal como recurso estratégico para la consecución de los objetivos marcados. Este plan tiene como finalidad dotar a la UCL de un sistema de comunicación que le permita difundir su plan de contingencia, sus contenidos y sus avances de manera sistemática con el objeto de facilitar y favorecer la aceptación y la interiorización de los mismos; contribuyendo, de este modo, a aumentar la motivación, la cohesión y el desarrollo personal en aras de una gestión más ágil, eficiente y eficaz. Como herramienta de comunicación la UCL, y en lógica concordancia con sus principios y contenidos, debe estar al servicio de los distintos grupos de mejora constituidos para su despliegue, convirtiéndose en un sistema abierto a la participación, al diálogo y a la transparencia y, en consecuencia, generando la credibilidad y la confianza necesarias para alcanzar el fin último de todo plan de comunicación: la comunicación continua y efectiva. El presente plan afecta a los responsables de la comunicación del Plan de Contingencia y a todos aquellos servicios, centros y unidades administrativas que se encuentren involucrados en proyectos de mejora continua al amparo del Plan de comunicación interna y que lo utilicen como herramienta para dinamizar la comunicación de sus propios planes de mejora. Comunicar de puertas adentro es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información. Si no se estimula la habilidad de la escucha al otro, no hay retroalimentación y se pierde el sentido. Si no se sabe escuchar, se corre el riesgo de comunicar muy bien la información que no le interesa a nadie y además se trunca otra vía de intercambio para generar creatividad y espíritu de equipo.

ABSTRACT

Good communication within an organization is shown as the linchpin in the development of working relationships, while favoring the improvement of processes and the motivation of individuals within it. You must be a process of continuous and dynamic exchange between members of the institution. It seeks to engage rather than convince or impose, to promote decision-making from the experience of its own members and staff have a strategic resource for achieving the objectives. This Plan aims to provide the UCL of a communication system that allows you to broadcast your contingency plan, its contents and progress systematically in order to facilitate and promote the acceptance and internalization processes, contributing to Thus, to increase motivation, cohesion and personal development for the sake of a more agile, efficient and effective. As a communication tool UCL, and logically consistent with its principles and contents, must be employed by the different improvement groups formed for deployment into a system open to participation, dialogue and transparency and therefore generating credibility and confidence necessary to achieve the ultimate goal of any communication plan: continuous and effective communication. This plan affects the communication managers of the Contingency Plan and all those services, centers and administrative units are involved in continuous improvement projects under the internal communication plan and use it as a tool to stimulate communication their own improvement plans. Communicate indoors is to develop working relationships an atmosphere of sincerity, listening and information flow. If not stimulated the ability to listen to others, there is no feedback and misses the point. If you do not know how to listen, you run the risk of communicating the information very well not interest anyone and also other means of exchange truncated to generate creativity and team spirit.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1

PROTOCOLO DE TESIS 3

1.1.PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN, DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA 3

1.1.1. Planteamiento del problema 3

1.1.2. Formulación del problema 5

1.1.3. Delimitación del problema 5

1.2.OBJETIVOS 6

1.2.1. Objetivo General 6

1.2.2. Objetivos específicos 6

1.3. JUSTIFICACIÓN 6

1.4. HIPÓTESIS 8

1.5. VARIABLES 8

1.5.1. Variable Dependiente 8

1.5.2. Variable Independiente 8

1.6. IDEA A DEFENDER 8

CAPÍTULO I 9

COMUNICACIÓN 9

2.1. LA COMUNICACIÓN 9

2.2. ELEMENTOS DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN 12

2.3. TIPOS Y FORMAS DE COMUNICACIÓN 15

2.3.1. Tipos de comunicación 15
2.3.2. Formas de Comunicación 15
2.4. COMUNICACIÓN CORPORATIVA 16
2.4.1. Principios de la Comunicación Corporativa 16
2.4.1.1. La Percepción Comunicacional 17
2.4.1.2. Los Paradigmas 17
2.4.1.3. La Pirámide Comunicacional 17
2.4.2. Públicos 17
2.4.2.1. El público/target 17
2.4.2.2. Público Interno 18
2.4.2.3. El Público Externo 19
2.4.3. La Comunicación Corporativa Eficiente 20
2.5. COMUNICACIÓN INTERNA 21
2.5.1. Tipos de Comunicación Interna 21
2.5.2. Flujo de la comunicación interna 22
2.5.3. Redes de la comunicación interna 23
2.5.4. Elección del canal más adecuado para la comunicación interna 24
2.5.5. Barreras para la comunicación interna eficaz 25
2.5.6. Recomendaciones para una comunicación interna eficaz 26
2.5.7. Gestión de la Comunicación Interna 26
2.5.8. Participación 27
2.5.9. Diagnóstico 28
2.5.10. Planificación 30
2.5.11. Plan de contingencia 32
2.5.12. Función del Plan de Contingencia 33

2.5.13. Importancia del Plan de Contingencia 33
2.5.14. El Plan de Comunicación Institucional Interna..... 34
2.5.15. Evaluación 35
2.5.16. Herramientas de Gestión de la comunicación interna 35
2.5.17. La Comunicación Interna y la Visión Empresarial 38
2.6. IDENTIDAD CORPORATIVA 39
2.6.1. La Identidad ideal y la Identidad contingente..... 41
2.6.2. Medición de la identidad corporativa 42
2.7. LA AUDITORÍA DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL..... 46
2.7.1. Árbol de Variables de la Auditoría de Imagen..... 48
2.7.2. Técnicas de análisis de las 10 variables de segundo nivel. 50

CAPÍTULO II 51

UNIVERSIDAD CRISTINA LATINOAMERICANA 51

2.1. Antecedentes 51
2.2. Misión de la Universidad Cristiana Latinoamericana..... 60
2.3. Visión de la Universidad Cristiana Latinoamericana 60
2.4. Valores Organizacionales..... 60
2.5. Principios Organizacionales 61
2.6. Estructura Organizacional de la Universidad Cristiana Latinoamericana..... 62
2.6.1. Organización Administrativa 62
2.6.2. Organización Académica..... 63

CAPÍTULO III 64

MARCO METODOLÓGICO 64

3.1. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN 64

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN 64

3.3. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN 64

3.3.1. Métodos de investigación 64

3.3.1.1. Método Inductivo 64

3.3.1.2. Método Deductivo 65

3.3.1.3. Método Analítico 66

3.3.2. Técnicas de investigación 66

3.3.3. Población y Muestra 66

3.3.4. Determinación de la muestra para personal operativo, administrativo y docente 67

3.3.4.1. Tamaño muestral del personal: directivo, operativo, administrativo y docente de la Universidad Cristiana latinoamericana. 67

3.3.4.2. Tamaño Muestral Encuesta Estudiantes 67

3.3.4.3. Cálculo de la Muestra Estudiantes 68

3.3.5. Diseño de formularios de encuestas 69

3.3.6. Análisis y presentación de resultados 69

3.3.6.1. Encuesta del personal: directivo, operativo, administrativo y docente de la Universidad Cristiana Llatinoamericana. 69

3.3.6.2. Conclusiones encuesta 82

3.3.6.3. Resultados encuesta a los Estudiantes de la Universidad Cristiana Latinoamericana 84

3.3.6.4. Conclusiones Encuesta 96

CAPÍTULO IV..... 98

PROPUESTA..... 98

4.1 PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL PLAN DE CONTINGENCIA EN LA UNIVERSIDAD CRISTIANA LATINOAMERICANA DURANTE EL AÑO 2012 99

4.1.1. Objeto 98

4.1.2. Justificación 99

4.1.3. Alcance 99

4.2. DESARROLLO DE LA PROPUESTA 100

4.2.1. Introducción 100

4.2.2. Diagnóstico 101

4.2.2.1. Matriz FODA 103

4.2.2.2. Matrices de Impacto..... 105

4.2.2.2.1. Matriz Impacto Externa 105

4.2.2.2.2. Matriz Impacto Interna..... 106

4.2.2.3.Matrices de Análisis 107

4.2.2.3.1. Matriz de Aprovechabilidad 107

4.2.2.4. Matriz de Vulnerabilidad..... 109

4.2.2.5. Diagnóstico de la Universidad Cristiana Latinoamericana 111

2.1.1. Matrices de Estrategias Cruzadas 113

2.1.1.1. Estrategias FO, FA, DO Y DA 115
2.1.1.1.1. Estrategias (FO) 115
2.1.1.1.2. Estrategias (FA) 115
2.1.1.1.3. Estrategias (DO) 116
2.1.1.1.4. Estrategias (DA) 116
4.2.3. Objetivos 117
4.2.3.1. Objetivo General 117
4.2.3.2. Objetivos Específicos 117
4.2.4. Interlocutores externos de la Universidad Cristiana Latinoamericana 118
4.2.5. Tipología de la información objeto de transmisión 118
4.2.6. Canales y medios de comunicación de la UCL 119
4.2.7. Plan de Comunicación Interna de la Universidad Cristiana Latinoamericana 121
4.3. IMPACTO DE LA PROPUESTA 128
4.3.1. Impacto Social 128
4.3.2. Impacto Ético 128
CAPÍTULO V 130
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 130
5.1. CONCLUSIONES 130
5.2. RECOMENDACIONES 131
BIBLIOGRAFÍA 132
ANEXO 136

INTRODUCCIÓN

Gestionar la comunicación interna implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliega una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones.

A través de la gestión de la comunicación se facilita el desarrollo de todo el aparato de comunicación destinado al personal con el objeto de:

- Promover la comunicación entre los miembros.
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales.
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

Los procesos de comunicación, desde una perspectiva sistémica, permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema (Katz y Kahn, 1986).

Es decir, la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo de una organización.

Basado en este concepto, el presente trabajo se lo ha estructurado de la siguiente manera:

Para iniciar la investigación se establece el protocolo de la Tesis, el cual describe el planteamiento, formulación y delimitación del problema, objetivos, tanto general, como específicos, posteriormente se describe la justificación del tema de estudio, así como también se establece la hipótesis de trabajo, formulación de variables y la idea a defender.

El **Capítulo I:** describe la teoría en relación a la comunicación, elementos del proceso de la comunicación, tipos y formas de comunicación, comunicación corporativa, comunicación interna, identidad corporativa y la auditoría de la imagen institucional.

El **Capítulo II:** establece los antecedentes, misión, visión, valores y principios organizacionales, estructura organizacional de la Universidad Cristiana Latinoamericana.

En el **Capítulo III:** se determina el Marco Metodológico que rige la investigación, en él cual se describe la modalidad y tipo de investigación, métodos y técnicas de investigación.

El **Capítulo IV:** se expone la propuesta, la misma que lleva por título "Plan de comunicación interna para el fortalecimiento del plan de contingencia en la Universidad Cristiana Latinoamericana para el año 2012", que contiene el objeto, justificación, alcance, desarrollo e impacto de la propuesta.

Finalmente, en el **Capítulo V:** se exponen las conclusiones y recomendaciones derivadas como resultado del trabajo desarrollado.

PROTOCOLO DE TESIS

1.1. PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN, DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1. Planteamiento del problema

El ser humano en su poder de decisión es impulsado por las necesidades tanto fisiológicas, emocionales, psicológicas y sociológicas que puedan presentársele. Es así, como las necesidades no satisfechas inciden en el comportamiento del hombre en cada uno de los contextos en los que participa, pero cuando éstas son satisfechas, suelen ser remplazadas por otras de mayor complejidad.

Este proceso engloba comportamientos conscientes e inconscientes del ser, y como de hecho cada humano es producto de su interacción con el ambiente que lo rodea, el cual determina su actuar dentro de un contexto u organización, convirtiéndose en necesario el ciclo motivacional para canalizar la conducta y lograr los resultados esperados, aún más, cuando un individuo se enfrenta a un complejo sistema social, requiere de una fuerza determinante que direccione su comportamiento.

Es por ello, que la comunicación bien estructurada, planeada y definida cultiva un proceso motivacional que juega un papel importante en la construcción de un clima organizacional favorable tanto para los individuos que componen el equipo de trabajo como para encarrilar las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización.

De ahí que, el problema que vive la Universidad Cristiana Latinoamericana luego del cierre de sus instalaciones, es que los responsables no encuentran los canales adecuados para expresarse, como lo demostró la protesta del pasado 12 de Abril, donde habían estudiantes, padres de familia, docentes y

empleados, solicitando información sobre su situación académica y laboral en las instituciones cerradas.

Por otra parte, a pesar del esfuerzo de las autoridades por mantener un contacto con ellos, es evidente que (lo que se convirtió, por la fuerza de las circunstancias en un peligro) la discusión y las acciones evasivas se han convertido en norma, como si con ello se fuera a evitar el tropel semanal. Asimismo, cabe anotar que las dos únicas instancias que tienen los estudiantes para plantear sus inquietudes es la base interventora de la Universidad, la cual tiene en su orden del día tantos asuntos para abordar, que el tiempo que se le dedica a los estudiantes es limitado, lo que ha llevado a que exista descontento y hagan sus peticiones directamente, con respuestas que se demoran, o que necesitan de la presión de los estudiantes para que se concreten. Esto sin contar con que, en muchos casos, se olvidan de comunicar oportunamente a los estudiantes las resoluciones emitidas por el interventor.

Partiendo desde ese punto, la comunicación dentro de la Universidad Cristiana Latinoamericana en relación al Plan de Contingencia no ha tenido relevancia, de hecho no existe área de comunicación ni hay canales por los cuales se difunda. Su difusión se ha realizado a través de los medios de comunicación, que según se ha podido observar, no ha permitido a los empleados, docentes, estudiantes y padres de familia conocer de mejor manera la situación de la institución y lograr una verdadera alineación que permita conseguir los objetivos del Plan de Contingencia.

La comunicación utilizada dentro de la Universidad luego del cierre, ha sido empírica, lo cual limita tremendamente su capacidad de acción. Existiendo un descontento general de toda la comunidad universitaria, ya que no saben qué hace su Universidad y el rumor negativo se ha apoderado de la institución. Por lo que es necesario e indispensable realizar un diagnóstico en sí del plan de comunicación y contingencia de la Universidad y plantear un camino con

canales oficiales para realizar la comunicación interna mediante la planificación de la misma y así obtener como resultado un mejor servicio a sus clientes.

Esta investigación tratará de explorar y percibir las siguientes falencias de comunicación interna.

- Falta de estrategias que proporcionen una comunicación interna.
- Poca comunicación entre autoridades, empleados, docentes y estudiantes.
- Falta de compromiso laboral.
- Inexistencia de procesos de comunicación adecuados.
- Carencias motivaciones que despierten entusiasmo en las actitudes de los empleados.
- Infraestructura no adecuada. Entre otras.

1.1.2. Formulación del problema

La pregunta que orientará todo el trabajo investigativo es la siguiente:

¿De qué manera el diseño de un Plan de Comunicación Interna fortalecerá el plan de contingencia de la UCL?

Encontrar la respuesta a esta pregunta constituye la esencia misma del trabajo, dado que a partir de ella, se desarrollará todo el esfuerzo necesario para diagnosticar la realidad institucional y desarrollar la propuesta de un plan de comunicación interno.

1.1.3. Delimitación del problema

El diagnóstico y el plan de comunicación interna, permite el fortalecimiento del Plan de Contingencia en la Universidad Cristiana Latinoamericana de la Ciudad de Quito en el año 2012.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Realizar el diagnóstico y plan de comunicación en la Universidad Cristiana Latinoamericana que permita el fortalecimiento del Plan de Contingencia en la Universidad Cristiana Latinoamericana de la Ciudad de Quito en el año 2012.

1.2.2. Objetivos específicos

- Evaluar la eficiencia y eficacia de los actuales canales de comunicación que operan en la institución objeto de estudio.
- Determinar los elementos de la comunicación interna prevalecientes en el centro de educación superior objeto de estudio, así como sus principales efectos en la imagen institucional.
- Diseñar una estrategia de comunicación para el centro de educación superior objeto de estudio, que se plasme a través de un Plan de Comunicación eficiente, basado en el diagnóstico y que integre los objetivos, logística, actuaciones y revisión correspondientes.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Desde tiempos ancestrales la comunicación ha sido un impulso de caracterización; se dice que las formas de expresión e impresión determinaban cada uno de los comportamientos humanos y es desde entonces que algunos cientificistas han realizado investigaciones para determinar las diferentes áreas de la comunicación, siendo estas la información, comunicación social, organizacional, relaciones públicas, entre otras.

Un Plan de Contingencia contiene los procedimientos alternativos al orden normal de una institución, cuyo fin es permitir el normal funcionamiento de esta, aún cuando alguna de sus funciones se viese dañada por un accidente interno

o externo, ello junto a la comunicación, constituye el mecanismo esencial mediante el cual existen y se desenvuelven las relaciones humanas, por lo que debe ser entendida como un elemento más de gestión que contribuye, por un lado a fomentar la integración, motivación y desarrollo personal de los profesionales (comunicación interna); y por otro, a generar conocimiento y credibilidad entre la opinión pública (comunicación externa).

La comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para cualquier empresa. Por ello, el plan de comunicación a desarrollar permitirá transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la organización, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los profesionales, la dirección y los diferentes servicios de la Universidad mejorando de esta manera la comunicación interna.

La comunicación interna debe entonces convertirse en un elemento decisivo con el que la institución busca crear lazos con los empleados y hacer circular la información a nivel interno de la institución, bien sea de forma descendente (de las directivas a sus empleados) nutriendo el buen funcionamiento de las actividades; o ascendente, donde los empleados logran desarrollar gran sentido de pertenencia e identificación con la institución.

Lo importante es verificar si esas comunicaciones logran su verdadero cometido, la forma como se están llevando a cabo y la efectividad que han logrado hasta ahora, esto es, con la creación de una propuesta de comunicación interna que no sólo mejore el flujo informacional en la organización, sino que a su vez, motive, mejore las relaciones y los elementos de comunicación manejados por la institución incidiendo por supuesto, en la productividad.

1.4. HIPÓTESIS

Si el diagnóstico de la comunicación interna en la Universidad Cristiana Latinoamericana permite evaluar la eficiencia y eficacia de los actuales canales de comunicación interna que operan en la institución, **entonces** el estudio y las estrategias de comunicación se plasman en un Plan de Contingencia que integre los objetivos, logística, actuaciones y revisión correspondientes orientado a fortalecer la imagen institucional.

1.5. VARIABLES

1.5.1. Variable Dependiente

Plan de Contingencia

1.5.2. Variable Independiente

- Diagnóstico de la comunicación Interna
- Plan de Comunicación Interna

1.6. IDEA A DEFENDER

El diagnóstico del Plan de Comunicación Interna de la Universidad Cristiana Latinoamericana, permitirá evaluar la eficiencia y eficacia de los actuales canales de comunicación que operan en el Plan de Contingencia, y en base a ello formular estrategias de comunicación plasmadas en un Plan de comunicación interna que integre los objetivos, logística, actuaciones y revisión correspondientes orientado a fortalecer la imagen institucional.

CAPÍTULO I
COMUNICACIÓN

2.1. LA COMUNICACIÓN

La comunicación es fundamental para establecer buenas relaciones humanas y es eficaz sólo cuando el receptor entiende con claridad el mensaje del emisor, en los términos en que éste ha querido transmitir su mensaje. Conspiran contra una buena comunicación los factores tales como: diferencias culturales, métodos de comunicación, lenguaje y diferencias de percepciones de cada persona.

Por otra parte, la eficiencia y productividad en empresas e instituciones tiene como factor fundamental la constitución de equipos y personas con conocimientos sobre Relaciones Humanas. Esto ayuda al bienestar de una empresa, tanto a nivel económico como en la comunicación de los trabajadores, porque en ambientes conflictivos y con discordia sucede precisamente lo contrario.

En las diferentes fuentes, es posible encontrar una variada gama de definiciones para el concepto comunicación; sin embargo, las que se presenta a continuación, parecería reunir la mayor cantidad de elementos teóricos importantes para su comprensión integral.

“La comunicación es el proceso dinámico entre individuos y/o entre grupos, que mediante un intercambio informativo sirve para establecer la comprensión o un estado de comunidad. La estructura de este proceso es expresión de las relaciones que median entre los participantes de la comunicación” (Heinemann, 1980, p. 18).

> “Es importante categorizar la comunicación como un proceso dinámico, capaz de establecer lo que se llama “un estado de comunidad”, basado en las relaciones que operan entre los actores de cualquier proceso comunicativo.

El proceso de comunicación es una vía esencial del desarrollo de la personalidad, que tiene su especificidad con relación a la actividad objeta y concreta, tanto por sus características como por la forma en que el hombre se incluye en calidad de sujeto en uno u otro proceso. La significación de la comunicación depende de las características de los sujetos implicados en ella; a su vez, las características de los sujetos determinan el proceso de comunicación” (Glez Rey, 2005, p. 45)

El aporte principal de Glez Rey, es la relación entre las características de la personalidad del sujeto y la calidad de la comunicación expresada en su significación. Así, el componente psicológico aparece en esta particular definición.

> “La comunicación es un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que esta última de una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta. Es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos, conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado” (Vargas, 2009, p. 26).

En la definición de Vargas, se observa la comunicación como un proceso estimulante, capaz de generar respuestas concretas e inmediatas, ambas, basadas, principalmente en hechos, pensamientos y conductas.

> “La comunicación es la transmisión de información y sentimientos mediante el uso de símbolos comunes verbales y/o no verbales” (Gibson, 1992, p. 19)

Gibson, en su definición establece e incorpora los sentimientos como componentes esenciales del proceso comunicativo y se menciona también los símbolos no verbales, como símbolos válidos propios del proceso.

> “a comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujetos. No sólo se trata del influjo de un sujeto en otro (aunque esto no se excluye), sino de la interacción. Para la comunicación se necesitan como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto (Lomov, 1989 p. 34)

Por su parte, incorpora el hecho del influjo de un sujeto en otro, a través del proceso de comunicación, lo cual refiere elementos psicológicos, de liderazgo e incluso de control individual y de masas.

La autora (Sorín Zocolsky, 1992), define la comunicación como:

> “Todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupal” (Zocolsky, 1992, p. 20)

Los enunciados de Sorín Mónica, ha establecido, sintetizar magistralmente, los aportes varios de los autores enunciados, cuando habla de símbolos y de procesos de estímulo-respuesta. Pero además, resulta un aporte interesante la inclusión del concepto “sistemas de mensajes”, puesto que permite comprender la comunicación como un proceso sistémico, organizado y articulado.

2.2. ELEMENTOS DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

Los elementos básicos de la comunicación se establecen en los siguientes elementos

> **“Emisor:** Fuente que elabora y emite el mensaje, que proporciona la información. Puede ser un individuo, un grupo social, un país, etc.

Mensaje: Conjunto de códigos organizados por el emisor con una intencionalidad. El mensaje es el contenido de la comunicación. En el modelo, el mensaje lleva implícito su elaboración sobre la base de un sistema de signos que sirven de elementos portadores, comprende el tema, la racionalización de lo que se dice en torno a ese tema y la forma en que se expresa.

Todo mensaje lleva también un sistema de valoraciones que el emisor ha plasmado en la selección del tema y en el tratamiento de éste. Esto supone una escala de valor que se quiere trasmitir. El proceso de estructurar un mensaje sobre la base de signos disponibles se lo denomina codificación.

Para hacer eficaz un mensaje es necesario el conocimiento por parte del emisor de los conocimientos y formas de percepción del receptor, o sea de sus códigos, de forma que se asegura la interpretación adecuada del mismo. Estos códigos son: estereotipos; significados; representaciones; y, valores. Además, según el mismo Santoro (1986, p. 67), seis son los requisitos que debe contener un mensaje con el fin de que no exista deformación de lo que realmente se quiere trasmitir:

Credibilidad: La comunicación establecida por el mensaje presentado al receptor, debe ser real y veraz, de manera que éste descubra fácilmente el objetivo de esta labor y elimine actitudes pre- concebidas que deformarían la información.

Utilidad: La finalidad de la comunicación será dar información útil que sirva a quien va dirigida.

Claridad: Para que el receptor entienda el contenido del mensaje será necesario la simplicidad y nitidez.

Continuidad y consistencia: Para que el mensaje sea captado, muchas veces es necesario emplear la repetición de conceptos, de manera que a base de la continuidad y consistencia se pueda penetrar en la mente del receptor para vencer las posibles resistencias que éste establezca.

Adecuación en el medio: En el proceso para establecer comunicación con los receptores. En una organización será necesario emplear y aceptar los canales establecidos oficialmente, aun cuando estos sean deficientes u obsoletos.

Disposición del auditorio: Es válido el siguiente principio: la comunicación tiene la máxima efectividad, cuando menor es el esfuerzo que realiza el receptor para captar. De tal manera, una comunicación asequible dispone al auditorio a captar la noticia; una forma oscura, que implique grandes esfuerzos por parte del receptor, lo predispone negativamente a los mensajes.

Un acto de comunicación entre dos personas es completo cuando éstas entienden, al mismo signo del mismo modo.

También resulta interesante, respecto del tema de los elementos de la comunicación, referir el modelo de Shannon-Wiener (1940, p. 106), dado a conocer a finales de los años cuarenta y cuya eficiencia viene de su sencillez, al introducir los conceptos de “cantidad de información” “fuente”, “canal”, “ruido” y “retroalimentación”.

Para explicar este modelo, es necesario empezar diciendo que el emisor puede ser cualquier individuo interno o externo de una organización o empresa, es la

fuente de comunicación, quien desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros. En el caso de una empresa podría tratarse del gerente, secretaria, obrero, cliente, quien sea que tenga necesidad de transmitir una información relacionada con los servicios, sucesos, etc. que ocurran en la empresa.

El código, en este caso, se refiere a la forma en que se codificará ese pensamiento, incluyendo la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema sociocultural. Es más, el éxito total de cada persona se determina también por las habilidades de hablar, escribir, escuchar y razonar. Tenemos ideas preconcebidas sobre temas diversos y esas actitudes afectan nuestras comunicaciones. Se debe tomar en cuenta que no se puede comunicar lo que no se sabe y aunque el individuo (emisor) lo sepa, es posible que el receptor no lo entienda.

El mensaje es toda la información que se transmite y si se logra una comunicación exitosa será también todo lo que reciba el receptor.

El canal es el medio a través del cual viaja el mensaje. En una organización y en cualquier situación es muy importante seleccionar el medio más adecuado para transmitir la información y esto dependerá del tipo de información, de quiénes deberán recibirlo, las condiciones que se requieren para el mejor entendimiento del mismo. Tradicionalmente los mensajes relacionados con el trabajo siguen la red de autoridad de una organización; para esto lo más adecuado es un canal formal. Otras formas de mensajes como los sociales o personales, siguen canales informales de comunicación en la organización.

El receptor es el objeto a quien se dirige en mensaje. Pero antes de que esto ocurra el mensaje debe ser decodificado, proceso mismo que requiere de las habilidades, actitudes y conocimientos previos sobre el tema del receptor.

Y finalmente, el elemento que indica si el proceso de comunicación fue o no exitoso es la retroalimentación. En una organización, se medirá si una

información llegó adecuadamente si se recupera respuesta del mismo" (Santorto, 1986, p. 48).

2.3. TIPOS Y FORMAS DE COMUNICACIÓN

Los tipos y formas de comunicación más comunes, se establecen de acuerdo al siguiente detalle:

2.3.1. Tipos de comunicación

"Auditiva: Es el tipo de comunicación desarrollado a través de sonidos producidos por el emisor.

Visual: Consiste en la comunicación que el receptor percibe por la vista.

Táctil: Se considera aquella donde el emisor y el receptor entran en contacto físico" (Arroyo, 2007, p. 89).

2.3.2. Formas de Comunicación

Directa: Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor o receptores en forma personal, con o sin ayuda de herramientas. Es llamada también comunicación boca-oído. (Hablar frente a frente, charlas, conferencias, etc.).

Indirecta: Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el perceptor están a distancia. La comunicación indirecta puede ser personal o colectiva.

Indirecta/personal: Se desarrolla con la ayuda de una herramienta o instrumento (hablar por teléfono, enviar una comunicación impresa, radioaficionados, correo electrónico, chat por internet, etc.)

Indirecta/colectiva: El emisor se comunica con un grupo de receptores ayudado por una herramienta o instrumento (periódicos, televisión, radio, cine, libros, página web, videos, etc.). Se le conoce también como comunicación social o de masas.

Los tipos y formas de comunicación, son el preámbulo que permite arribar a un concepto más amplio y cercano al objeto mismo del presente estudio. Se trata de la comunicación en el ámbito corporativo que, por su parte, presenta también un conjunto de elementos y características particulares.

2.4. COMUNICACIÓN CORPORATIVA

La Comunicación Corporativa se compone de un sinnúmero de elementos, tanto internos como externos, que desarrollándolos, constituyen la plataforma de proyección de la imagen en una forma eficiente.

La Comunicación Corporativa “es el conjunto de mensajes que una institución (empresa, fundación, universidad, ONG, etc.) proyecta a un público determinado (Público/target) a fin de dar a conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía entre ambos” (Jabalin, 2005, p. 55).

La Comunicación Corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

2.4.1. Principios de la Comunicación Corporativa

Los principios para la comunicación corporativa, cuyo contenidos bien pueden ser comprendidos en los siguientes términos, que se detallan a continuación:

2.4.1.1. La Percepción Comunicacional

En la comunicación corporativa, la percepción que tengan los públicos/target es uno de los aspectos más importantes, ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomarán, lo cual repercutirá en la respuesta al mensaje y la forma de retroalimentación que generará.

2.4.1.2. Los Paradigmas

Son los elementos de referencia, dados por la visión y la misión de la empresa, que tienen que conocer todos los trabajadores, desde los niveles de toma de decisión hasta los trabajadores de nómina diaria, para comprender cuál es el objetivo, las metas y las tareas que desarrollan. Para el capitán de un barco, el objetivo es el puerto; el paradigma, el faro que lo conducirá seguro al objetivo.

2.4.1.3. La Pirámide Comunicacional

Estructuralmente, la empresa se representa como una pirámide. En la cúspide, está el presidente; en la base, los trabajadores de nómina diaria. A ésta, hay que sobreponerle la comunicacional, que estaría representada por una pirámide invertida, ya que la presidencia conoce absolutamente todo de la empresa, mientras que el trabajador únicamente conoce lo referente a su actividad específica. ¿Cómo mejorar esa comunicación? Estableciendo canales de comunicación de doble vía.

2.4.2. Públicos

2.4.2.1. El público/target

Es el conjunto de personas a quienes van dirigidos los mensajes. Estos pueden ser definidos como internos y externos. En el ámbito de la publicidad, los términos mercado objetivo, público objetivo, grupo objetivo y mercado meta, así

como los anglicismos target, target group y target market, se utilizan como sinónimos para designar al destinatario ideal de una determinada campaña, producto o servicio.

Sin embargo, en el entorno de la mercadotecnia, el mercado objetivo, designa la totalidad de un espacio preferente donde confluyen la oferta y la demanda para el intercambio de bienes y servicios. Comprende entre sus elementos más importantes el alcance geográfico, los canales de distribución, las categorías de productos comerciados, el repertorio de competidores directos e indirectos, los términos de intercambio, y los representantes de la demanda entre los que se encuentran compradores y también el grupo meta. De modo que la acepción de mercadotecnia para el término es sustancialmente más amplia y no debe confundirse con la utilizada para fines publicitarios.

En síntesis, el target group o grupo meta es el segmento de la demanda al que está dirigido un producto, ya sea un bien o un servicio. Inicialmente, se define a partir de criterios demográficos como edad, género y variables socioeconómicas y, como se dijo anteriormente puede ser interno o, externo.

2.4.2.2. Público Interno

Es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculados a ella. En el caso de una empresa, el público interno está conformado por accionistas, directivos, empleados, trabajadores, contratistas, proveedores, distribuidores, etc. El público interno, es el eje referente al capital humano de la empresa y su satisfacción implica la búsqueda de las condiciones óptimas que consigan conciliar la alta productividad de la empresa con el desarrollo humano de su personal.

Las buenas prácticas en cuanto al público interno, dan como resultado la creación de canales de comunicación, la identificación y fidelización de los colaboradores a través de su motivación.

Los temas colaterales que por la general están asociados al público interno, están relacionados principalmente con los aspectos generales de contratación, salud de los colaboradores, seguridad laboral, principio de equidad, desarrollo del colaborador, formas de compensación (remuneración justa, prestaciones), políticas y prácticas de terminación de relación laboral y todo lo relativo a los derechos humanos.

Otros aspectos claves que se encuentran dentro del buen manejo del público interno, son: recreación, conjugación de tiempo laboral y personal, y todo lo relativo a las familias de los colaboradores.

2.4.2.3. El Público Externo

El público externo está determinado por las personas que tienen alguna relación con la institución, sea ésta geográfica, de productos o servicio. Se trata aquí del cliente como tal, los proveedores, la prensa, la comunidad, el gobierno y, los medios educativos, en lo principal.

Cliente son todas aquellas personas que consumen nuestro producto o servicio. Cuanto más masivo es el producto o servicio más heterogéneo y complejo es el público cliente.

Los proveedores pueden ser clasificados como: proveedores de insumos; proveedores que suministran servicios profesionales; y, proveedores que suministran servicios varios.

La Prensa que puede ser tomada desde dos puntos de vista: como público a conquistar; y, como instrumento de comunicación.
La Comunidad que surge cuando un grupo de personas e instituciones se hacen independientes. Y se relaciona a través de lazos de cooperación hábitos, estilos de vida como partidos, cultura común (formas de hablar) costumbre. Se refiere a los lazos que tienen en común, los públicos internos provienen de la

comunidad, cuanto más pequeña es la comunidad es más importante como público.

El Gobierno, que debe ser tomado en cuenta en todos sus niveles, Nacional, Provincial, Regional, Comunal, es un público obligado porque es el que hace leyes, normas etc.

Los Medios Educativos, que proveen a la organización de los profesionales y de los empleados necesarios y requeridos a través de pasantías y becas.

2.4.3. La Comunicación Corporativa Eficiente

Una comunicación eficiente está basada en el establecimiento de un puente donde el emisor tenga muy bien detectado el objeto, el lenguaje y el contenido correcto de la información enviada, conociendo previamente quién es el perceptor y previendo cuál será su feedback**.**

> “La comunicación corporativa eficiente se basa en dos escenarios fundamentales: la estructura de una buena política de comunicación y, las características específicas de la campaña” (Gibson, 1992, p. 19).

En la estructura de una buena política de comunicación, se identifican los puntos de partida reconocidos, el establecimiento de estándares de calidad en la proyección y una coordinación para integrar toda la comunicación que se proyecta.

En cuanto a las características específicas de la campaña, aquí se identifica los elementos relacionados con el análisis del problema, el desarrollo de la estrategia comunicacional, los planes de implantación y el cálculo de la efectividad del programa de comunicación corporativa.

El desarrollo de una comunicación corporativa eficiente, requiere ser analizada, planificada, ejecutada y, evaluada, desde la perspectiva de sus clientes, sean éstos, internos y externos; de esta manera, se habla de comunicación interna y comunicación externa.

2.5. COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución. El clima organizacional dentro de una empresa se puede definir como la calidad duradera del entorno interno que tienen sus miembros lo cual influye en su comportamiento.

Ese entorno “puede ser medido en términos de valores, basado en el conjunto de características o atributos que se plantean, y puede ser orientado con la utilización planificada de motivaciones” (Tagiuri, 1968, p. 32).

La comunicación Interna es un factor clave que tiene que tener en cuenta la empresa ya que debidamente gestionada permite mejorar el clima laboral y el rendimiento de los empleados. Las empresas están formadas por personas que poseen la capacidad innata de comunicarse ya sea verbal, escrito o gestual y la utilizan como herramienta de trabajo para poder relacionarse con sus pares y/o superiores. Es fundamental que esta comunicación sea ordenada y que fluya no solo en forma descendente, es decir desde la empresa hacia los empleados, sino también en forma ascendente, de la base a los cargos directivos.

2.5.1. Tipos de Comunicación Interna

> “La interrelación del personal puede ser catalogada, en base a los enunciados:

Formal: Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio para

transmitir sus mensajes (Comunicados, memorandos, etc.) La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.

Informal: Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (Reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.

Vertical: Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente.

Horizontal: Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza las canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.

Rumores: Es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y a la velocidad de la luz. Se le llama también bolas o "radio bemba" (Arroyo L. , 2007, p. 97).

2.5.2. Flujo de la comunicación interna

> La Comunicación interna en la organización puede fluir vertical u horizontalmente. “La dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección ascendente o descendente.” (Tuñez, 2007, p. 89).

Comunicación vertical descendente: Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.

Comunicación vertical ascendente: Esta comunicación fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la

gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba; para informarse sobre los progresos, problemas; sobre el sentir de los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización; para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización. Un líder sabe que ambas direcciones son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas, pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan desapercibidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento laboral.

Como ejemplos organizacionales de comunicación ascendente, se puede citar: informes de desempeños preparados por supervisores; buzones de sugerencia; encuesta de actitud de los empleados; procedimientos para expresar quejas; y, encuestas.

Comunicación horizontal: Este tipo de comunicación se da cuando dos o más miembros de una organización cuyos puestos están al mismo nivel intercambian información. Por ejemplo, comunicaciones entre supervisores de varias plantas o departamentos. Este tipo de comunicación es muy positivo para evitar procesos burocráticos y lentos en una organización, además, es informal y promueve a la acción.

2.5.3. Redes de la comunicación interna

Las redes de la comunicación interna definen los canales por los cuales fluye la información. Los canales de una organización pueden ser formales o informales y cada uno tiene un uso específico dentro de la empresa. Las redes formales son generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad. Por el contrario, las redes informales no son rígidas en su dirección, pueden saltar niveles de autoridad y satisfacen necesidades sociales de los miembros internos de la organización.

En las redes informales la información puede correr entre los miembros en forma de chisme o rumor, no es controlada por la gerencia y es percibida para los empleados como más confiable y creíbles que las informaciones emitidas por la gerencia a través de las redes formales. Los rumores emergen como una respuesta a las situaciones que son importantes para los empleados donde existe ambigüedad y en condiciones que crean aprensión; por ejemplo, el secreto y la competencia que típicamente prevalecen en las organizaciones alrededor de los temas como la designación de nuevos jefes, reubicación de las oficinas y nuevas asignaciones de trabajo.

Es importante entender que el chisme es una parte de la red de información de cualquier grupo u organización, le muestra a los gerentes aquellos temas que los empleados consideran importantes y provocadores de ansiedad; de esta forma, el gerente puede minimizar las consecuencias negativas de los rumores al limitar su rango e impacto.

Para reducir las consecuencias negativas de los rumores, es necesario aplicar estrategias de comunicación específicas, por ejemplo:

- Establecer y anunciar los cronogramas para la toma de decisiones importantes;
- Explicar las decisiones y los comportamientos que podrían parecer inconsistentes o secretos;
- Enfatizar las desventajas, como también las ventajas, de las decisiones actuales y los planes futuros;
- Discutir abiertamente las posibilidades.

2.5.4. Elección del canal más adecuado para la comunicación interna

La preferencia de un canal sobre el otro depende de si el mensaje es rutinario o no rutinario. “El primer tipo de mensaje tiende a ser directo y con un mínimo de ambigüedad mientras que los no rutinarios son complicados y tienden a

confundir. Los gerentes pueden comunicar los mensajes rutinarios a través de los canales que no poseen mucha riqueza (panfletos, boletines, informes generales, memorandos y cartas), mientras que pueden comunicar los mensajes no rutinarios a través de los canales ricos como el correo electrónico, teléfono y conversaciones cara a cara. Un gerente de alto rendimiento estará más sensible a la adecuada selección del canal a la hora de transmitir la información" (Fernandez Collao, 1991, p. 124).

2.5.5. Barreras para la comunicación interna eficaz

"Las barreras que impiden la comunicación interna eficaz en las organizaciones. Su contenido esencial se describe de la siguiente manera:

- **La filtración**.- Que es la manipulación de la información del emisor para que sea vista más favorablemente por el receptor. Los intereses personales y las percepciones del emisor están presentes en los resultados de la información, lo que hace imposible que los receptores consigan información objetiva. Mientras más vertical es la estructura de la organización más posibilidades de filtración habrá.

- **La percepción selectiva**.- En la que los receptores ven y escuchan en forma selectiva basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes lo que no permite que se perciba la realidad y en su lugar se interprete según el parecer de cada cual.

- **La defensa.-** Que opera cuando el receptor se siente amenazado, tiende a reaccionar en formas que reducen su habilidad para lograr entendimiento mutuo, respondiendo en formas que retardan la comunicación eficaz.

- **El lenguaje.-** En donde la edad, la educación y los antecedentes culturales son variables que influyen en el lenguaje que una persona usa. Las

palabras significan diferentes cosas para diferentes personas lo que crea dificultades en la comunicación" (Capriotti, 2005, p. 59 - 60)

2.5.6. Recomendaciones para una comunicación interna eficaz

"Las recomendaciones para el logro de una comunicación interna eficaz se pueden resumir de la siguiente manera:

El presidente o gerente debe:

- Comprometerse con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización.
- Asociar las acciones con las palabras.
- Comprometerse con la comunicación de dos vías (vertical y horizontal)
- Enfatizar en la comunicación cara a cara
- Mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización
- Dar confianza y valor a los empleados para comunicar malas noticias.
- Diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o empleado necesita.
- Luchar porque la información fluya continuamente" (Capriotti P. , 2005, p. 65).

2.5.7. Gestión de la Comunicación Interna

"Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones.

A través de la gestión en la comunicación interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal…" con el múltiple objeto de:

- Promover la comunicación entre los miembros;
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales;
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros; y,
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

No hay que olvidar que la comunicación interna de toda organización está inmersa en la cultura organizacional. Es decir, por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos, etc., que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma. Esta cultura, dado que condiciona la comunicación, se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de la gestión. ”(Villafeñe, 2006, p. 134).

2.5.8. Participación

La participación, tan temida por algunas organizaciones, resulta fundamental y no se reduce solamente a saber lo que ocurre. “Es necesaria la previsión de espacios emergentes de comunicación que faciliten formar, tener y tomar parte en los procesos orientados a la creación de valores en las organizaciones, sentimientos de pertenencia y valoración del integrante como recurso humano” (Watzlawicick, 1989, p. 158).

En otras palabras, se trata de involucrar en lugar de convencer e imponer, de fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de sus propios integrantes, de favorecer la integración entre los objetivos institucionales y los individuales, de contar con el personal como recurso estratégico, como un cliente interno y no solamente como un eslabón en la cadena de montaje.

> “Las instancias de participación se distinguen en tres niveles que suponen grados distintos de compromisos:” (Reardon, 1983, p. 67). Dichas instancias se explican resumidamente a continuación:

Nivel de información: Contar con información sobre la organización permite a cada integrante saber dónde está situado exactamente.

Nivel de opinión: Para facilitar la incorporación de la experiencia de los integrantes de la organización. A esto algunos autores lo denominan “activo intangible”. Todo ello en pos del desarrollo institucional. La opinión presupone el conocimiento de la información. Se trata de sumar puntos de vista, de identificar problemas que otros no observaron.

Nivel de toma de decisiones: Vinculado con el desarrollo de la autonomía necesaria en cada área. Es el nivel superior de la participación y presupone los dos niveles anteriores.

2.5.9. Diagnóstico

> “En el diagnóstico de la gestión de la comunicación interna, se requiere aplicar, las siguientes fases o etapas preliminares:

- Identificar a los actores responsables de las tareas de comunicación institucional.
- Reconocer la percepción que los actores tienen de su propia tarea, su imagen de la institución, su percepción de otros miembros de la organización y sus interlocutores.
- Identificar y analizar las relaciones entre los grupos de la organización.
- Analizar el contenido y la forma de los mensajes
- Evaluar los flujos y recursos comunicacionales” (Pepper, 1995, p. 45).

En tanto y en cuanto el diagnóstico es una forma de construir el proceso participativo de la organización, es conveniente que lo realice un grupo y no una sola persona, ya que la complejidad de puntos de vista, lo hace más enriquecedor. En palabras de “A mayor heterogeneidad, mayor productividad” (Pichón Riviere, 1999 p. 32).

Para complementar el tema, el mismo (Pepper 1995: p. 52) define nueve pasos a seguir, para el logro eficiente del diagnóstico y planificación de la gestión de la comunicación interna. A continuación el resumen correspondiente:

1. Pre– diagnóstico: Evaluar la viabilidad y la factibilidad del diagnóstico. ¿Están dadas las condiciones políticas y materiales para iniciar un proceso de diagnóstico?

2. Objetivos generales y específicos: El objetivo general determina qué es lo que se quiere diagnosticar y explícita el propósito del análisis. De este objetivo se desprenden los objetivos específicos.

3. Marco conceptual: Son las nociones teóricas a las que se recurre para analizar la situación de comunicación. Se refieren al campo de la comunicación, a los objetivos del diagnóstico u otras disciplinas de la teoría social.

4. Marco metodológico y herramientas: Seleccionar las técnicas (cualitativas o cuantitativas) e instrumentos que se utilizarán para el relevamiento de la información.

5. Realidad Comunicacional: Describir las situaciones de comunicación y los actores, posteriormente se analizan y valoran las debilidades y fortalezas en función de su incidencia en la gestión. De esta forma, se podrá comprender cómo cada uno de los actores se constituye en la trama compleja de las relaciones y las prácticas sociales. Todo ello con el objetivo final de entender los procesos organizacionales.

6. Debilidades, fortalezas y trayectos causales decisivos: Definir las debilidades y fortalezas asociadas a la gestión, el contexto inmediato y el orden estructural de la sociedad. Las debilidades y fortalezas refieren a hechos, situaciones, capacidades, logros considerados positivos o

negativos para la gestión. Identificar los trayectos causales, en otras palabras, la red de debilidades asociadas entre sí por relaciones de causalidad. Establecer los nudos críticos, es decir, aquellas debilidades de mayor relevancia por su incidencia sobre otras y tienen la posibilidad de convertirse en futuros frentes de acción. Además, es pertinente una acción inmediata.

7. Tendencias: Realizar las proyecciones a partir de la extrapolación hacia el futuro tomando en cuenta las debilidades y fortalezas identificadas. Describen un futuro previsible en el caso que la organización no adopte medidas para modificar el rumbo de los acontecimientos.

8. Líneas de Acción: Se construyen como respuesta a aquellos aspectos de la comunicación identificados como nudos críticos. Las líneas son orientaciones que denotan la importancia y la necesidad de operar sobre determinados puntos.

9. Escenarios: El concepto de escenarios refiere al conjunto de condiciones y supuestos en que el plan se sitúa. Los escenarios se tipifican como: optimista, probable o pesimista. Ellos ayudan a imaginar alternativas frente a futuras contingencias.

2.5.10. Planificación

La planificación de la gestión de la comunicación interna, es una herramienta guía para la organización. Ésta ordena los pasos y los medios, partiendo del diagnóstico previo. Según (Lucas, 1997: p. 83) “se diferencian tres tipos de planificación: Tradicional o normativa; Estratégica; y, Prospectiva.
En consideración de que la participación es un eje fundamental en los procesos gerenciales contemporáneos, el tipo de planificación conveniente es la tercera. “La planificación prospectiva concibe a la planificación como una oportunidad

para la producción colectiva de conocimiento en el marco de un proceso educativo participativo.” (Ojalvo 1995, p. 33).

Las personas y la organización se fortalecen en sus capacidades de gestión a partir de la generación de compromisos recíprocos entre los integrantes, la organización y la sociedad. Se diseña las futuras alternativas a partir de instancias colectivas de producción del conocimiento, tanto en lo referido al análisis de la situación actual como a la formulación de las alternativas para su transformación.

La estructura idónea para la planificación adecuada de la gestión de la comunicación interna, según (Losada 2006: p. 54-58), debería contener:

1. Objetivos general y específicos: El objetivo general se operativiza a través de los objetivos específicos que indican los caminos para alcanzarlo y orientan los programas a desarrollarse.

2. Metas y resultados esperados: Las metas son la expresión cuantitativa del logro de los objetivos específicos de la planificación. Los resultados esperados son la explicitación de los servicios y/o productos que se espera generar a partir de las actividades previstas en la programación.

3. Criterios de acción políticos y estratégicos: Los primeros están vinculados con la misión, la visión, la cultura organizacional y el ideal de comunicación. Son los principios rectores y valores esperados que la organización desea observar durante su ejecución. En cambio, los criterios de acción estratégicos, son líneas maestras de acción para abordar situaciones de comunicación específicas reconocidas en el diagnóstico.

4. Programación: Implica ordenar y describir lo que se quiere en la organización para alcanzar los objetivos, los resultados esperados y las metas. En la planificación se diferencian el plan de los programas y

proyectos. Un programa es un conjunto de proyectos relacionados entre sí y un proyecto es una serie de actividades concretas.

5. Cuadros de correspondencia: Verifica la correspondencia entre los objetivos específicos, los resultados esperados y las actividades comprendidas en los proyectos.

6. Calendarización: Ordena cronológicamente las actividades para su posterior seguimiento.

7. Evaluación de proyecto: se pregunta si debe realizarse o no un proyecto y cómo debe hacerse. En este punto, es necesario considerar los conceptos y actividades propios de la evaluación continua y de la evaluación de resultados. La primera, que observa la ejecución del proceso, sirve para detectar las dificultades e introducir los mecanismos de corrección, en tanto que, la segunda, sirve para determinar en qué medida el proyecto alcanzó su propósito (metas y resultados esperados) y cuáles son los efectos secundarios.

2.5.11. Plan de contingencia

> “Un plan de contingencia es un tipo de plan preventivo, predictivo y reactivo. Presenta una estructura estratégica y operativa que ayudará a controlar una situación de emergencia y a minimizar sus consecuencias negativas” (Superior, 2012, p. 2).

Los planes de contingencia se deben hacer de cara a futuros acontecimientos para los que hace falta estar preparado.

2.5.12. Función del Plan de Contingencia

La función principal de un plan de contingencia es la continuidad de las operaciones de la empresa. Su elaboración se divide en cuatro etapas:

1. Evaluación.
2. Planificación.
3. Pruebas de viabilidad.
4. Ejecución.

Las tres primeras hacen referencia al componente preventivo y la última a la ejecución del plan una vez ocurrido el siniestro.

La planificación aumenta la capacidad de organización en caso de siniestro sirviendo como punto de partida para las respuestas en caso de emergencia.

2.5.13. Importancia del Plan de Contingencia

Todas las instituciones deberían contar con un plan de contingencia actualizado, ya que es una herramienta muy valiosa que basada por lo general en un análisis de riesgo, permitirá ejecutar un conjunto de normas, procedimientos y acciones básicas de respuesta que se debería tomar para afrontar de manera oportuna, adecuada y efectiva, la eventualidad de incidentes, accidentes y/o estados de emergencias.

Los riesgos se pueden eliminar, transferir, mitigar o aceptar, ello dependerá de varios factores como probabilidad de ocurrencia o impacto del riesgo, los objetivos del plan de contingencia son el de planificar y describir la capacidad para respuestas rápidas, requeridas para el control de emergencias, paralelo al plan se debe identificar los distintos tipos de riesgos que potencialmente podrían ocurrir e incorporar una estrategia de respuesta para cada uno.

Algunos objetivos específicos dentro de un plan de contingencia podrían ser:

- Establecer un procedimiento formal y por escrito que indique las acciones a seguir frente a determinados riesgos.
- Optimizar el uso de recursos humanos y materiales.
- Un control adecuado para cumplir con las normas y procedimientos establecidos.

Los planes de contingencia son necesarios en todo sistema y no podría dejarse de lado en el tema de la Educación Superior, ya que el plan de contingencia contiene los procedimientos alternativos a la operatividad normal de la institución y su finalidad es la de permitir el funcionamiento de ésta, aún cuando alguna de sus funciones deje de hacerlo por culpa de algún incidente tanto interno como ajeno a la organización, tal como ha sucedido en la Universidad Cristiana Latinoamericana.

2.5.14. El Plan de Comunicación Institucional Interna

> “Una organización es producto de la confluencia de varias dimensiones: sus objetivos, los mecanismos organizativos y lo económico. La Comunicación atraviesa transversalmente a la institución en todas sus dimensiones. A raíz de ello, es posible reconocer diversos ámbitos de la comunicación en las organizaciones:” (Habermas, 2004, p. 249).

Ámbito de la información: se compone de normas y datos que permiten que la organización funciones de acuerdo al objetivo definido.

Ámbito de divulgación: Son las novedades y elementos que buscan captar a las personas, convencerlos, persuadirlos y sumar su voluntad a los fines de la organización. Los boletines, las publicaciones, son algunos de los elementos que se pueden implementar.

Ámbito de formación y socialización: Tiene por meta reforzar en forma explícita la cultura institucional. En este marco se insertan las actividades de capacitación, las actividades recreativas y las celebraciones.

Ámbito de participación: Es la participación destinada a que cada uno se exprese, darle la palabra y ofrecerle el reconocimiento. Puede incluirse el trabajo en equipo, el reconocimiento a las iniciativas, las sugerencias y las propuestas.

Un plan incluye en sí mismo para comunicar la visión, los objetivos, los valores de la organización. Para su desarrollo y ejecución se necesita previamente, contar con la decisión política de la máxima autoridad, so pena de que los esfuerzos sean en vano.

2.5.15. Evaluación

La evaluación periódica del proceso es necesaria para analizar la posibilidad de realizar ajustes en el rumbo si fuera necesario. Los datos obtenidos darán lugar a acciones futuras. Si no se toman en cuenta estos datos o no investigan será difícil mantener una estructura de comunicación interna. Los métodos más difundidos son las encuestas y sondeos de opinión interno.

También hay que considerar las evaluaciones previas a iniciar un proyecto o un plan, durante su ejecución y, posteriormente, su impacto. Es decir, si se cumplieron los objetivos fijados, las metas y los resultados esperados.

2.5.16. Herramientas de Gestión de la comunicación interna

Es importante la generación de distintos soportes de comunicación interna para que sea más rica la comunicación. Los mismos pueden ser orales, escritos, audiovisuales, digitales etc. Las Nuevas Tecnologías de la Información y

Comunicación (NTIC) abren un abanico de posibilidades e integran distintas modalidades generando soportes Multimedia e Hipermedia.

> “A continuación, se presenta un resumen de los principales soportes, válidos para el establecimiento de una gestión de comunicación interna de calidad*:*

Carta al Personal.- Las cartas deben ser breves y legibles. Se utilizan para difundir información importante tal como resultados, cambios en la organización, etc. Su ventaja radica en la rapidez de su llegada y el impacto que provoca el remitente. Por ello, se aconseja no realizarlas en forma múltiple con un destinatario común sino de manera personalizada.

Carteleras.- Este ancestral pero efectivo medio de comunicación se debe colocar en un lugar de tránsito seguro del personal. Puede contener información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Es necesario que su contenido esté ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico de su información. Es necesario, para evitar malos entendidos, consignar en cada mensaje los remitentes y su fecha.

Cuadernillo de Bienvenida.- Cualquier persona que ingresa a una institución nueva necesita saber a dónde se ha incorporado. Para ello algunas organizaciones diseñan este material que tentativamente puede incluir: una síntesis histórica, las normas internas, su organigrama, sus integrantes, etc.

Manuales de estilo.- Son guías sistematizadas de procedimientos institucionales que reúnen la información técnica, organizativa, histórica, etc. Ayudan a organizar y coordinar las actividades. Además, como la dimensión de la comunicación es amplia colabora indirectamente en la imagen creando una sinergia de discursos no necesariamente verbales; evitando contradicciones.

Folletos.- Sobre temas particulares como por ejemplo ¿Qué hacer frentea un accidente laboral? Se pueden diseñar sencillos y prácticos trípticos para el personal en el contexto de campañas de concienciación interna.

Publicación Institucional.- Una revista interna informa, motiva y cohesiona al personal. Su importancia es que en ella confluyen informaciones de diferentes áreas. Así, se produce una comunicación ascendente, descendente y lateral. Además, la identificación de los integrantes con su contenido conlleva, por un lado, la valoración como persona; y, por otro, un sentimiento de pertenencia. Estas publicaciones se adecuan a los hábitos de lectura de cada cual y crea una cita periódica entre la redacción y el personal.

Reuniones.- Las reuniones son un espacio de comunicación para: informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, etc. Lo importante es contar con espacio acorde y convocar a los participantes con la debida antelación.

Línea abierta o Línea directa.- Es una línea telefónica donde todos pueden llamar y dejar sus preguntas, sugerencias, temores, etc. en un contestador. Pueden utilizarlo todos los integrantes de la organización y es obligatorio que, junto al mensaje, dejen su nombre y sector. Los mensajes serán revisados por el responsable y, a los pocos días, se deben contestar los mensajes.

Buzón de Comunicaciones.- Permiten que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan hacer conocer a los niveles superiores de la organización su planteo. No deben tenerse en cuenta los mensajes anónimos.

Medios electrónicos.- Las relaciones hombre-espacio / hombre-hombre, en el contexto de la Revolución Científico-Tecnológica, cada vez se producen menos frente a frente. Un número creciente de redes se intercalan y organizan la interacción. A partir de ello resulta necesario suscitar nuevas relaciones de intercambio, no sólo de individuo a individuo, sino también de los individuos con

la organización como espacio de pertenencia. Entre las posibilidades que puede poner en marcha una empresa se puede citar:

E-mail: sus ventajas son: rapidez, interactividad, multidifusión, facilidad de fijación del destinatario.

Intranet: es una red interna. Presenta la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo. Sólo se necesita colocar las computadoras en red.

Listas de distribución y foros de discusión por internet: puede servir para motivar a los integrantes en el uso de éstas herramientas y estimular su pertenencia. Los temas pertinentes serían institucionales.
En la página web institucional se puede prever un área restringida sólo para los integrantes de la institución e implementar los foros" (Colom, 2003, p. 345).

2.5.17. La Comunicación Interna y la Visión Empresarial

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión, todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto, la comunicación y la visión son determinantes en la dirección y el futuro de la organización.

La comprensión de la visión es particularmente clave para el ejercicio de la comunicación gerencial y empresarial, pues integra una comunidad de visiones y pensamientos en torno a una visión particular.

Una buena visión pero mal comunicada no tiene sentido o también una visión deficiente puede ser mejorada y potenciada con una excelente comunicación.

La potencia de la visión está en los efectos de su comunicación, pues una de las razones principales de la comunicación es desarrollar la visión común.

Un líder centra la atención en la coalición de los grupos sobre la ilusión de la visión, en la motivación e inspiración para mantener a la gente emocionada en la dirección de futuro visionado. El líder comunica una visión de promesa, ilusión y futuro y logra que los empleados se identifiquen con ella trabajando día a día para lograrla y, todo esto, gracias a un proceso exitoso de comunicación y son precisamente éstos elementos los que, en buena medida, dan lugar a la Identidad Corporativa.

2.6. IDENTIDAD CORPORATIVA

La identidad corporativa “es el conjunto de símbolos, comunicación y comportamiento de una empresa, basados en la visión y misión de la misma. Es decir, es la personalidad de la empresa.” (Fernández Collao, 1991, p. 88).

> “En cuanto a Identidad corporativa, se denomina a nuestra era como la “civilización de la imagen”, por el evidente predominio de ésta. En este mismo marco, realiza algunas definiciones de conceptos que integran la identidad visual, como el logotipo, el símbolo y la gama cromática.

Comenzando por definir el logotipo, el cual es de naturaleza puramente lingüística, Joan Costa brinda una amplia información acerca de éste término, desde su etimología y origen, hasta sus características formales y su transformación de signo lingüístico tipográfico a signo icónico.

Así mismo, Costa define al símbolo como la representación gráfica a través de un elemento exclusivamente icónico, el cual se convierte en un vehículo de comunicación que puede ser realista, figurativo o abstracto” (Costa, 2007, p. 49-52).

> “En cuanto a la gama cromática, que se refiere a la combinación de colores distintivos de la organización, el autor hace énfasis en la carga psicológica que esto representa, donde es importante detenerse a

> realizar un análisis de la carga emocional que sugiere una determinada gama cromática.

Pero también, el diseño gráfico tiene una importancia fundamental en cuanto a la definición de la identidad corporativa. En este sentido, Costa describe cuatro normas de construcción gráfica que son: los formatos, refiriéndose a los soportes en los que se portarán los mensajes; los módulos de visualización, que son la base que sostendrá la información y que permitirá que el diseño sea aplicado homogéneamente en los diferentes formatos; los alfabetos compatibles, que son los tipos de letras que se emplearán en los diferentes mensajes impresos y, por último, las normas tipográficas donde sugiere dos criterios a tomar en cuenta: el estético y psicológico y, el funcional“ (Costa, Dirección y Gestión de la comunciación en la nueva economía, 2007, p. 49-52).

> “También, en el tema de la identidad corporativa, lo que denomina “sistema de vectores” que se combinan y se interconectan en la expresión de la identidad, los cuales son: identidad cultural; identidad verbal; identidad visual; identidad objetual; e identidad ambiental.

La identidad cultural se entiende como el conjunto de signos culturales o elementos significativos de una determinada cultura empresarial que definen un estilo, un modo propio e inequívoco de comportamiento global, el modo de ser y hacer de una empresa ante la sociedad. En ella resultan significativos los signos conductuales: actos, actuaciones, el comportamiento de la empresa, etc., que indican un comportamiento global y estable, un modo de conducta o una manera de hacer, de reaccionar, de proceder, revelando un carácter o estilo propio.

En cuanto a la identidad visual de la empresa, los símbolos que la constituyen son el logotipo, el símbolo y la gama cromática. Este número de elementos debe considerarse como un máximo, sin que ello presuponga, que debe utilizarse necesariamente los tres juntos para formar la identidad visual de una

empresa. La premisa en cuanto a identidad visual se refiere, parece ser que, todo sistema gráfico de identidad gira en torno a la marca, así como la marca gira en torno al nombre, siendo su primer rol su propia capacidad para ser fácilmente recordada es decir, su memorabilidad.

La identidad objetual se encuentra reflejada en los productos y objetos de uso que genera, fabrica o vende la empresa.

La identidad ambiental corresponde al lugar donde está la institución o marca. Joan Costa la denomina “Arquitectura corporativa” y se define a través del ambiente que el público vive, lugares de encuentro, de atención, de servicio, compra, consumo, etc.

La identidad verbal por su parte, señala que el nombre define la identidad de la empresa, que la imagen está indisolublemente ligada al nombre y que, lo que no tiene nombre no existe.

Con esta caracterización, el autor explica el itinerario de la identidad organizacional, sus dimensiones, las facetas percibidas y vividas por el público que configuran la realidad y la personalidad de la imagen empresarial: la que determina las decisiones, los actos, las opiniones y la conducta del público”. (Costa, la imagen de la marca, un fenomeno social, 2004, p. 121-132).

2.6.1. La Identidad ideal y la Identidad contingente

No es posible proyectar una imagen si no se tiene una identidad corporativa; por tanto, lo primero que se debe definir es quiénes somos, qué hacemos y por qué lo hacemos, comparando este resultado con la misión dada por los accionistas y directivos de la empresa.

El segundo paso es determinar la realidad comunicacional y el comportamiento interno (Introspección), para concluir en cuál es la identidad real.

En este punto se debe determinar la conceptualización que tiene el público interno sobre la identidad de la empresa. Aquí entran en juego la crga emocional, los estereotipos, la tradición, los ruidos comunicacionales, los tabúes y otros elementos psico-sociológicos que inciden en los trabajadores.

> “Entre los tipos de comportamientos se mencionan los siguientes:

Comportamiento Proactivo: Alto reconocimiento del problema, alta utilización de recursos que conlleva a la productividad.

Comportamiento Fatalista: Bajo reconocimiento del problema, alta utilización de restricciones que conlleva a la desmotivación.

No obstante, la identidad corporativa requiere ser medida de alguna manera, para constituirse en insumo para la toma de decisiones y esto es posible, a partir de una diversidad de herramientas científicamente probadas como se verá a continuación, con el caso específico del test Mannheimer de Identidad Corporativa*”* la imagen de la marca, un fenomeno social, (Costa, 2004, p. 76)*.*

2.6.2. Medición de la identidad corporativa

> “El test de Mannheimer de Identidad Corporativa puede medir su efecto interno. Basado en su modelo, la identidad corporativa concreta provoca reacciones de identificación en los miembros de los públicos internos y externos. A la vez, dichas reacciones afectan a la cultura de la organización y, por lo tanto, tienen consecuencias indirectas en su comportamiento” (Costa J., 2004, p. 76).

En este test se puede distinguir cinco dimensiones, cuya combinación, mide la identificación del empleado con la empresa:

1. Habilidad de identificación del empleado
2. Actuación para lograr el éxito
3. Niveles de satisfacción con la situación de trabajo
4. Clima organizacional. (combinación de elementos de comportamiento de la comunicación, estilo de dirección y ambiente de la empresa).
5. Función ejemplo: Mide hasta qué punto creen las personas que vale la pena identificarse con la empresa (Feedback).

Es muy importante conocer éstos escenarios, no sólo por el papel crucial que tienen los empleados en la formación de la imagen externa, sino también por el papel decisivo que juegan los empleados motivados en el éxito de una empresa inmersa en una economía nacional en crisis.

Pero la comunicación corporativa, como ya se ha dicho, no sólo gira alrededor del público interno, sino que cobra particular importancia, cuando al cliente externo se refiere, de allí la importancia de estudiar con mayor detenimiento la comunicación externa.

La comunicación externa está íntimamente asociada con la Imagen Corporativa. En la práctica, las organizaciones se mueven en torno a una imagen deseada y una imagen real.

La comunicación externa tiene que ver con la trasmisión y recepción de datos, pautas, imágenes, referidas a la organización y a su contexto. Para la organización que tiene su atención centrada en sus clientes, es fundamental mantener un doble flujo de comunicación: Recibir información sobre las variaciones en la dinámica del contexto socio-político y económico en que desarrolla su labor, para poder definir su estrategia y sus políticas; y proyectar sobre el ámbito social una imagen de empresa fundada en información sobre su dinámica interna y su acción objetiva sobre el medio social. Los interlocutores privilegiados de esa comunicación son los clientes, los proveedores, la opinión pública y el gobierno.

La comunicación externa con clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general es tan vital para la organización como la comunicación interna. Entre ellas además debe existir una alta integración. Aunque la comunicación externa quede vinculada a departamentos tales como relaciones públicas y prensa, marketing, investigación de mercados, comunicación corporativa, etc. todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización. Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera. A la vez, la imagen que transmite la organización a la sociedad condicionará la satisfacción de ciertas necesidades de status y prestigio de sus empleados. Cuando la persona trabaja en una empresa sólida, importante, preocupada por los problemas sociales y que transmite una buena imagen social; en cierta medida se siente también realizada en su consideración social, incrementándose asimismo su sentimiento de pertenencia. Por consiguiente, los dos sistemas de comunicación (interna y externa) son interdependientes; y, por tanto, es necesario gestionarlos de una manera coordinada.

> “Volviendo a la comunicación externa, toda institución, cualquiera que sea su objetivo (comercial, institucional, gubernamental, de producción, servicios, educacional, etc.) es creada para satisfacer necesidades sentidas, creadas o reales de una comunidad (local, regional, nacional o global). Es por ello que dicha institución vive por y para esa comunidad; y sea cual fuere la situación económica, política o social imperante, la institución necesita detectar cuáles son los escenarios en que la comunidad se está moviendo, para crear las bases motivacionales a proyectar, con el fin de mantenerse allí en un espacio, un posicionamiento o un nicho productivo. La dinámica es una sola: “La institución requiere amoldarse a las condiciones existentes en la

> comunidad, sin ver hacia atrás, sólo hacia el futuro” (Baquerizo, 2000, p. 97).

En torno a su relación con el entorno, la empresa requiere manejar de manera eficiente su imagen corporativa, sea ésta promocional o, motivacional. En ambos casos es importante planificar e implementar las mejores estrategias, como se verá a continuación.

> “Existen dos tipos de imagen corporativa: la promocional y la motivacional o comercial’ (Kaplun M., 2002, p. 77).

La imagen promocional es aquella que se desarrolla con el objeto de obtener la reacción inmediata del público, adquiriendo los productos o servicios que ofrece la institución.

La imagen motivacional es aquella que se desarrolla con el objeto de orientar la opinión del público hacia metas de identificación o empatía entre la institución y el público/target.

La proyección de una imagen tiene que ser planificada previamente por la persona encargada de las comunicaciones corporativas, basándose en una identidad real establecida, un mensaje diáfano y el público/target identificado.

> “Los medios, por excelencia, para proyectar la imagen promocional son: la Publicidad y, el Mercadeo, en tanto que, los medios para proyectar la comunicación motivacional, son la propaganda, las campañas de Relaciones Públicas y, las relaciones con la comunidad.” (Gerbner 1973, p. 234).

Una proyección eficiente se desarrolla por pasos o etapas que pueden ser medidas puntualmente, iniciándose con la emisión del mensaje, penetración en

el objetivo (conocimiento), la actitud asumida, llegando por último al cambio de actitud o comportamiento.

En la proyección de una imagen, el mensaje es difundido a través de los medios tradicionales de comunicación, desde el primario hasta la utilización de la autopista de la información. Su administración depende del alcance de los públicos/target.

2.7. LA AUDITORÍA DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL

La gestión de la imagen de una empresa ha de abordarse a partir de una doble perspectiva que combine las políticas funcionales de producción, financiera y comercial con las formales de identidad, cultura y comunicación para optimizar los resultados globales de la gestión empresarial, en la que una imagen positiva es un activo muy importante que, aunque no queda registrado en las cuentas de resultados, tiene un efecto decisivo.

> "Se plantea un método que parte de un **modelo de gestión estratégica de la imagen corporativa en la que no sólo se formalizan los presupuestos teóricos que fundamentan dicha gestión**, sino también los instrumentos prácticos para ejecutarla. Incluye distintas metodologías parciales para auditar la imagen de una empresa, evaluar su cultura corporativa, crear su identidad visual y organizar su comunicación, persiguiendo todas ellas un único objetivo: el de dotar a las empresas de una imagen positiva que favorezca su competitividad en los mercados" (Villafañe, 1998, p. 42).

> "La auditoría de imagen es un procedimiento para la identificación, análisis y evaluación de los recursos de imagen de una entidad, para examinar su funcionamiento y actuaciones internas y externa" (Villafañe 1998, p. 47).

> “Como parámetros de evaluación de los que parte el proceso de auditoría propuesto por el autor, se tiene: finalidad; alcance temporal; profundidad; amplitud; fuentes; carácter; objeto social; marco y, tipo de estudio. En cuanto a éste último, se trata de un estudio evaluativo que tiene por finalidad apreciar y enjuiciar el diseño, ejecución, efectos, utilidad y grado de implantación de los recursos de imagen corporativa de la organización.

Desde lo metodológico, la auditoría de imagen, “…es una colección de listas de verificación y análisis de recursos, contenidas en seis cuestionarios, que guían el proceso de extracción de información” (Villafañe 1998, p. 47).

Puesto que se trata de verificar y de analizar, la auditoría de imagen de Villafañe, se mantiene en el plano descriptivo sin formular hipótesis teóricas a priori.

Los objetivos operativos de las listas de verificación y análisis de recursos contenidas en el modelo de auditoría de Villafañe son:

- Identificar y hacer inventario de los principales recursos, tanto técnicos como inmateriales, de comunicación e imagen, susceptibles de intervención.
- Evaluar los procesos funcionales y culturales de la entidad.
- Obtener una visión global de la empresa, su funcionamiento y actuación en el mercado.
- Detectar los puntos fuertes y débiles que influyen en su imagen.
- Recoger los principales puntos de vista internos sobre la autoimagen y la posición real de la entidad en el mercado y en la opinión púbLo que hace específica la investigación de la imagen corporativa es la metodología, no las técnicas que se utilizan, que son convencionales. Las técnicas cuantitativas se caracterizan porque son generalizables, utilizan datos

sólidos y repetibles, representan estadísticamente el universo de análisis y tienen una interpretación objetiva.

Las técnicas cualitativas se caracterizan porque tienen en cuenta el marco de referencia, aportan datos ricos y profundos explicando el porqué de las cosas, establecen una realidad dinámica, son flexibles e inductivas, no representan el universo de análisis y no son generalizables, su interpretación es difícil y subjetiva.

> “Desde esta perspectiva, la auditoría de imagen resulta ser la metodología específica para el análisis de la imagen corporativa. Existen diversos modelos de auditoría de imagen corporativa, las etapas incluidas en la propuesta son:

1. Análisis de gabinete.
2. Determinación de las variables de análisis.
3. Establecimiento de las unidades de observación y del universo de análisis.
4. Elección de las técnicas para analizar las 10 variables secundarias.
5. Ponderación de las variables determinantes de la imagen corporativa de la empresa cliente” (Villafañe J. , 1998, p. 63).

2.7.1. Árbol de Variables de la Auditoría de Imagen

1. Imagen financiera:

1.1. Reputación financiera:
1.1.1 Estado financiero de la compañía.
1.1.2 Relaciones con la banca.
1.1.3 Capacidad de autofinanciación.
1.2. Estructura del capital:
1.2.1. Capital propio.
1.2.2. Formación y evolución del capital.

1.2.3. Rendimiento del capital.

2. Imagen comercial:

2.1. Valor del producto:
2.1.1. Posición relativa en el mercado.
2.1.2. Fidelidad de los clientes.
2.1.3. Percepción de calidad.
2.2. Servicio al cliente:
2.2.1. Red comercial.
2.2.2. Satisfacción con los servicios de atención al cliente.
2.2.3. Gestión de las reclamaciones.
2.3. Valor de la marca:
2.3.1. Percepción de liderazgo.
2.3.2. Conocimiento de la marca.
2.3.3. Índice de notoriedad.

3. Imagen interna:

3.1. Valoración de los recursos humanos:
3.1.1. Previsión estratégica de los recursos humanos.
3.1.2. Formación, reciclaje y desarrollo de carreras.
3.1.3. Evaluación y control de resultados.
3.2. Adecuación cultural:
3.2.1. Grado de implicación de la plantilla.
3.2.2. Alineamiento con el proyecto empresarial.
3.2.3. Capacidad de movilización corporativa.
3.3. Clima interno:
3.3.1. Satisfacción en el desempeño.
3.3.2. Canales de información y comunicación.
3.3.3. Expectativas y motivación.

4. Imagen pública:

4.1. Imagen mediática:
4.1.1. Visibilidad mediática de la empresa.
4.1.2. Tratamiento informativo.
4.1.3. Inversión publicitaria.
4.2. Imagen en el entorno:
4.2.1. Comunicación con los stakeholders.
4.2.2. Responsabilidad corporativa.
4.2.3. Relaciones intersectoriales.

Como se puede observar, del Árbol se desprenden diez variables de segundo nivel, para cada una de las cuales, se sugiere las siguientes técnicas de análisis:

2.7.2. Técnicas de análisis de las 10 variables de segundo nivel

- Reputación financiera y Estructura del capital: desk research.
- Valor del producto: encuesta por cuestionario.
- Servicio al cliente: observación participante o grupos de discusión.
- Valor de la marca: desk research (tracking de atributos) y encuesta.
- Valoración de los RRHH: desk research y grupos de discusión.
- Adecuación cultural: Cuestionario Identificación de Posiciones Culturales.
- Clima interno: Cuestionario de Satisfacción en el Trabajo.
- Imagen mediática: Técnica de Análisis de Contenidos (COES).
- Imagen en el entorno: Grupos de discusión y encuestas en profundidad.

CAPÍTULO II
UNIVERSIDAD CRISTINA LATINOAMERICANA

2.1. Antecedentes

La Universidad Cristiana Latinoamericana, es una Institución Educativa Cristiana de nivel superior y carácter privado, con autonomía académica y administrativa. Sus programas profesionales están en concordancia con las exigencias académicas de Universidades altamente competitivas.

La idea de crear la Universidad Cristiana Latinoamericana, empieza en el período 1989-1994, a partir de conversaciones sostenidas entre líderes cristianos evangélicos, donde se logra concordancia en dos aspectos fundamentales:

1. Compartir la idea de una universidad cristiana con el fin de intercambiar consensos.
2. Conformar el grupo promotor e intercambiar información sobre los procesos a seguir.

La Universidad Cristiana Latinoamericana surge en el contexto histórico y filosófico de las universidades e instituciones protestantes a nivel mundial, antecediendo y sustentando su creación como establecimiento educativo superior.

Las circunstancias que motivaron su creación, emergen de las necesidades percibidas por los pastores y líderes Cristianos Evangélicos del país, aproximadamente a mediados de la década de los ochenta, cuando representantes de diferentes organismos evangélicos (Iglesias, ONGS e Institutos Académicos) de la ciudad de Quito se reunían con el objetivo de formar una institución con principios cristianos.

Instituyéndose dentro de estas reuniones, la Fundación para la Educación y la Cultura (FEC), en la que se ampararía legalmente la creación de la Universidad en base a la Filosofía Cristiana Evangélica.

Posteriormente se suspende el proyecto de la creación de la Universidad Cristiana Latinoamericana, por el transcurso de 5 años. En 1995 se vuelve a retomar la iniciativa de la creación de la Universidad.

Con estos antecedentes, la Universidad Cristiana Latinoamericana, se conforma tomando en cuenta varios aspectos como: la herencia del Protestantismo Histórico; el avance de la ciencia, la industria y la educación conformando Universidades que se han constituido en líderes del desarrollo del pensamiento mundial; los esfuerzos por superar las crisis mundiales, reconociendo que una de las herramientas más poderosas para confrontar la crisis es la educación; el significativo crecimiento de la Iglesia Evangélica durante los treinta últimos años; la necesidad de la integridad y competitividad de los Centros de Estudios Superiores de Excelencia; y la crisis política-económica que afectaba al país, incidieron en la conformación de esta universidad.

Es así como se plantea un proyecto alternativo de educación superior que revalorice el concepto de Universidad, al reconstruirla con una visión más humanista, proponiendo nuevas carreras sustentadas en los valores y principios cristianos; preceptos que replantearon el sistema universitario mantenido en la década de los ochenta y noventa.

En 1995 se solicita apoyo a la Confraternidad Evangélica Ecuatoriana (CCE); logrando que el 15 de Julio de 1996 se inaugure la “Universidad Cristiana Latinoamericana”.

Más tarde la creación de la Fundación para la Educación y Cultura (FEC), fue de gran aporte para que en cuatro meses se logre la inscripción de 120 estudiantes, el 8 de octubre de 1996 se inaugura el primer semestre.

Para finales de 1998 se presentó al CONESUP la solicitud de aprobación, conjuntamente con el proyecto de factibilidad sin resultado alguno, por lo que la respuesta era clara y contundente, la UCL se cerraría. Boletines de prensa y advertencias del CONESUP, denuncias y otras acciones en contra de la Universidad Cristiana Latinoamericana seguían creciendo, al punto en que en menos de un año, fue necesario el cambio de edificio a la Av. 10 de Agosto N34-38 y Rumipamba.

Cuando la nueva Comisión de Educación del Honorable Congreso Nacional se apresta a reformar la Ley de Educación Superior, el Diputado Mauricio Salem se empoderó y patrocinó el proyecto UCL.

Fue entonces cuando se presentó un nuevo proyecto con todos los requerimientos exigidos por el CONESUP, alcanzando una respuesta positiva el 17 de agosto de 1999, luego de aproximadamente tres años de gestión por parte de la Comisión de Educación del Honorable Congreso Nacional en pleno, la Universidad Cristiana Latinoamericana fue creada mediante Ley 2000-9 publicado en el Registro Oficial N° 48 del 31 de Marzo del año 2000.

El funcionamiento legal de la Universidad Cristiana Latinoamericana no era completo sin la aprobación de su Estatuto y conjuntamente con los miembros de la Corporación Ecuatoriana de Universidades Privadas y Autofinanciadas, CEUPA, luego de casi un año de conversaciones y con el nuevo Consejo Nacional de Educación Superior, CONESUP, se logró la aprobación del Estatuto de la UCL.

El 26 de abril de 2007, los miembros del Pleno del CONESUP legalizan las extensiones de Ibarra, Ambato, Montecristi y Guayaquil.

El desarrollo institucional de la Universidad está orientado al trabajo en cuatro áreas estratégicas, ineludibles y fundamentales: organizacional, académica, económica y social. Cuenta con el respaldo y apoyo de la Iglesia Evangélica Protestante del Ecuador y de la Fraternidad Protestante Internacional, afiliada al Concilio de Universidades y Colegios Cristianos (Affiliated Member of the Council for Christian Colleges and Universities CCCU) e instituciones nacionales y extranjeras, con las que además tiene convenios de mutuo apoyo y reconocimiento.

La UCL ha tenido como objetivo central, en sus años de funcionamiento, la formación de profesionales con valores de integridad y principios cristianos, capacitados dentro de la excelencia académica para influir y generar cambios positivos en la sociedad, mediante modelos pedagógicos y tecnologías modernas de investigación y producción científica, trabajando en el ser sobre cuatro pilares de la educación Ucelina:

- El aprender a aprender
- Aprender a ser
- Aprender a hacer y aprender a empezar.

> “Que comprenden el cumplimiento de los propósitos sociales para mejorar el desarrollo humano integral dentro de las prioridades de la sociedad ecuatoriana.

La Universidad Cristiana Latinoamericana, constituyéndose, como una institución de derecho privado con personería jurídica, sin fines de lucro con autonomía académica, administrativa, financiera y patrimonio propio. Teniendo su domicilio en la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano de la Provincia de Pichincha. ” (Registro Oficial No. 48, 2000).

El 12 de octubre del 2010, mediante Registro Oficial No. 298, La Asamblea Nacional, de conformidad con las atribuciones que le confiere la Constitución

de la República del Ecuador y la Ley Orgánica de la Función Legislativa, discutió y aprobó el proyecto de Ley Orgánica De Educación Superior.

Esta Ley tiene como objetivo definir sus principios, garantizar el derecho a la educación superior de calidad que propenda a la excelencia, al acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna.

Al cabo de cinco años de gestión del gobierno, en el 2009, se hizo un análisis sobre la educación superior, en el cual, La Constitución de Montecristi declaró que las universidades, serían evaluadas y acreditadas hasta el 2013.

El Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA), presidido por Arturo Villavicencio realizó la evaluación y estableció una categorización de universidades. 26 de las instituciones que obtuvieron la categoría más baja (E), quedaron sometidas a una nueva evaluación a través del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES); entre éstas constaba la Universidad Cristiana Latinoamericana, y fue en ese momento en que la universidad tomó las medidas cautelares para la re-evaluación, mejorando significativamente la infraestructura, equipando con tecnología de punta a cada escuela, brindando a los estudiantes seminarios, cursos y capacitaciones acorde a las exigencias actuales.

“En el Título V, Calidad de Educación Superior del Registro Oficial Nº 298 Capítulo I del Principio de Calidad dice en el Art. 93.- Principio de calidad.- El principio de calidad consiste en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente” (REGISTRO OFICIAL Nº 298, 2012).

Para lo cual el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), realizaría una evaluación de

calidad cuyos artículos constan en el en el Título V, Calidad de Educación Superior del Registro Oficial Nº 298, Capítulo I del Principio de Calidad.

“Art. 94.- Evaluación de la calidad.- La Evaluación de la Calidad es el proceso para determinar las condiciones de la institución, carrera o programa académico, mediante la recopilación sistemática de datos cuantitativos y cualitativos que permitan emitir un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones, procesos, a fin de que sus resultados sirvan para reformar y mejorar el programa de estudios, carrera o institución. La Evaluación de la Calidad es un proceso permanente y supone un seguimiento continuo.

Art. 95.- Acreditación.- La Acreditación es una validación de vigencia quinquenal realizada por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, para certificar la calidad de las instituciones de educación superior, de una carrera o programa educativo, sobre la base de una evaluación previa.

La Acreditación es el producto de una evaluación rigurosa sobre el cumplimiento de lineamientos, estándares y criterios de calidad de nivel internacional, a las carreras, programas, postgrados e instituciones, obligatoria e independiente, que definirá el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

El procedimiento incluye una autoevaluación de la propia institución, así como una evaluación externa realizada por un equipo de pares expertos, quienes a su vez deben ser acreditados periódicamente” (REGISTRO OFICIAL Nº 298 T. V., 2012)

Por otra parte, el departamento de Coordinación de Marketing y Admisiones de la UCL a cargo de Carolina Guarderas y Daniel Leones, preparaban para el mes de junio un plan de comunicación institucional, para reforzar la imagen corporativa y satisfacer las necesidades de los usuarios, a través de actos de

socialización y empoderamiento, que incluían: campañas BTL (below the line), reposicionamiento de la imagen, rediseño del logo, página oficial de la UCL en las redes sociales, reestructuración de la página web y una vez que se proporcionaba la acreditación se realizaría el lanzamiento del video institucional promocional en televisión.

Pero debido a la situación en que se encontraba la Universidad, los organismos de control prohibieron la realización de campañas publicitarias externas, hasta que este centro de educación superior se someta a la reevaluación. Mientras tanto, lo único que se podía hacer, era mantener una imagen corporativa interna positiva hasta conocer los resultados.

“El presidente del Consejo, Guillaume Long, participó en el recorrido que hacen 14 grupos de evaluadores por las 26 universidades que fueron ubicadas en la categoría E por el CONEA, en el 2009. En total son 118 lugares físicos que serán inspeccionados hasta el 14 de febrero. Ante las inquietudes de los estudiantes por el examen que deberán dar como parte del proceso de evaluación, Long dio algunas directrices. Explicó que la prueba se tomará, tentativamente, el 4 de marzo. Tendrá una duración de cuatro horas y se dividirá en dos partes: en la primera se evaluarán las competencias generales (razonamiento lógico, conocimiento verbal, etc.) y en la otra fase se analizarán las competencias específicas, según cada carrera. ” (REDACCIÓN GUAYAQUIL, 2012).

Y fue así como el Domingo 4 de marzo, 9128 estudiantes de las universidades que estaban en categoría E, de los últimos años o que habían aprobado el 80% de los créditos acudieron a rendir el examen

Guillaume Long, titular del CEAACES, explicó que las notas serán anónimas, enfatizó que la prueba es una herramienta para evaluar a las universidades y no al estudiante. Por otro lado, los estudiantes con mejor puntaje serán recompensados con una beca para seguir un posgrado en el extranjero. Estos

puntajes se sumarán a los resultados de las visitas de los evaluadores a las universidades y luego se ponderarán para llegar a un dictamen final que se conocería el 13 de abril.

Lastimosamente, la madrugada del jueves 12 de abril del 2012, se llevó a cabo la depuración con las normas vigentes, suspendiendo definitivamente a la Universidad Cristiana Latinoamericana, se procedió a clausurarla por falta de calidad académica, es decir no pasaron la evaluación del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES).

La mañana del 12 de abril, los estudiantes se encontraron con la sorpresa de que la Universidad había sido clausurada, la incertidumbre y desesperación invadía a todos quienes se encontraban matriculados, a mitad de la carrera o con la tesis en mano. Inmediatamente, el Presidente del Consejo de Educación Superior (CES) Eco. René Ramírez Gallegos, informó acerca del plan de contingencia que garantiza la continuidad de los estudios regulares, en el cual se beneficiará a los 38.000 estudiantes de las universidades clausuradas. A partir del cierre, la Universidad quedó a cargo de un administrador temporal nombrado y supervisado por el Consejo de Educación Superior.

Este plan contempla 4 opciones:

1. Quienes están en el último año de la carrera, egresados, estudiantes de carreras técnicas y tecnológicas, quienes cursan una especialización o maestría, podrán culminar sus estudios en la misma institución.
2. Quienes se encuentren en niveles intermedios, han aprobado 50 o más créditos y les falta más de un año para culminar sus estudios, para culminar su carrera, podrán continuar en carreras vigentes en otra institución. Este mecanismo se aplica principalmente a estudiantes que cursan carreras que comprometen la vida y la seguridad de la ciudadanía.

3. Quienes se encuentran en niveles intermedios en otras carreras, podrán continuar en una carrera de titulación especial, a las que podrán acceder rindiendo un examen de resultados de aprendizaje para su ubicación.
4. Quienes están en niveles iniciales o se han matriculado después del 12 de Octubre del 2010, podrán inscribirse en el Sistema Nacional de Nivelación y Admisión a partir del 13 de abril del 2012.

Además de estos mecanismos, las y los estudiantes pueden solicitar en forma directa la continuidad de sus estudios en una carrera y universidad de su preferencia. En cuanto al financiamiento quienes continúen sus estudios de tercer nivel en una institución pública se beneficiarán con la gratuidad, quienes continúen en una institución particular cofinanciada, pagarán máximo el valor que cancelaron al 31 de diciembre del 2011 y quienes concluyan en una universidad autofinanciada pagarán los aranceles que éstas cobran.

Con el objeto de apoyar a los y las estudiantes el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo (IECE) continuará con sus políticas de Crédito y la SENESCYT ofrecerá becas y ayudas económicas a quienes demuestren méritos académicos y que requieran de apoyo financiero para continuar sus estudios.

“Después de informar acerca del plan de contingencia los estudiantes de las universidades clausuradas debían proceder a inscribirse en dicho plan a través de la página web www.ces.gob.ec a partir del 13 de abril del 2012 y acogerse a uno de los cuatro mecanismos antes detallados.

Las y los profesores se inscribirían a partir del 16 de abril del 2012 en la página web del Consejo Nacional de Educación Superior (CES) para postularse como potenciales profesores del plan de contingencia del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión o de un Instituto técnico/ tecnológico superior público. Del mismo modo se trabaja con el Ministerio de Relaciones Laborales *para*

proteger el derecho del personal administrativo y de los trabajadores" (Econ. René Ramírez Gallegos, 2012).

Para estos alumnos hay 59. 000 cupos en las universidades de mejor categoría para que puedan continuar sus estudios.

Por su parte, la Universidad Cristiana Latinoamericana se ha encargado de mantener a los estudiantes informados y brindando apoyo personalmente y a través de las redes sociales acerca de las novedades suscitadas después del cierre.

2.2. Misión de la Universidad Cristiana Latinoamericana

Somos una comunidad universitaria cristiana, organizada y dinámica, cuyos ejes fundamentales se sustentan en un modelo educativo con identidad propia, que forma profesionales competitivos, capaces de satisfacer las necesidades imperantes del País, Latinoamérica y el Mundo.

2.3. Visión de la Universidad Cristiana Latinoamericana

La Universidad Cristiana Latinoamericana, en 10 años, se consolidará como una Institución de Educación Superior altamente competitiva, formando profesionales con liderazgo, integridad, excelencia y valores cristianos; protagonistas del cambio en pos del mejoramiento de la calidad de vida.

2.4. Valores Organizacionales

- Valores Institucionales de la Universidad Cristiana Latinoamericana

  Fe y compromiso, vocación de servicio, perseverancia, honestidad, integridad, mayordomía, transferencia y creatividad.

- Valores Académicos y de Aprendizaje:
  Investigación, criticismo, automediación de conocimiento y honestidad académica, creatividad, motivación, desarrollo científico y aprendizaje proactivo.
- Valores Éticos, Conductuales y de Liderazgo:
  Respeto, solidaridad, dedicación, credibilidad, concreción, realización, visión, integridad y equidad.

2.5. Principios Organizacionales

- Propugna fomentar el diálogo creativo entre la fe y las ciencias, en busca de un entendimiento cristiano de la realidad. Es el Señorío de Jesucristo sobre la totalidad de la existencia humana, y del universo, es el criterio desde el cual se juzga todo postulado, valor y concepto.
- Concibe su actividad científica como instrumento al servicio del prójimo y de la comunidad en general. Para ello procura aplicar pertinentemente los conocimientos de la fe y científicos.
- Es confesional e inter-confesional. Procura la unidad de las iglesias y del cuerpo de Cristo. En cuanto a lo confesional la UCL se regirá al marco de creencias fundamentales de la fe, discutido y aprobado por todos los participantes del proceso UCL.
- Se considera un instrumento al servicio del evangelio y de la misión de la iglesia.

2.6. Estructura Organizacional de la Universidad Cristiana Latinoamericana

2.6.1. Organización Administrativa

La Universidad como organización se sustenta en los siguientes niveles administrativos:

a. Nivel Ejecutivo.- El Rector como máxima autoridad de la institución.
b. Nivel Directivo.- Nivel solo inferior al rector, representado por el Consejo Tutelar, Consejo Superior, Consejo Académico y Consejo Administrativo.
c. Vicerrectorado.- Profesional especialista en áreas determinadas, como; administrativa, financiera, académica y bienestar estudiantil.
d. Auditoría Externa y Comisión de Evaluación.- Controlan, supervisan y evalúan la gestión realizada.
e. Asesor Legal.- Asesoría sobre aspectos jurídicos, técnicos y administrativos en la toma de decisiones institucionales.
f. Directores de Escuela.- Planifican, dirigen y controlan el desarrollo central de cada Escuela y de los estudiantes. Las decisiones de Escuela sustentan las acciones de las autoridades.
g. Personal Docente.- profesionales capacitados que trabajan en coordinación directa con el Director de Escuela.
h. Personal Académico.- Áreas administrativas que respaldan las acciones de los vicerrectorados.
i. Personal Operativo.- Encargado del cuidado, limpieza, mantenimiento y seguridad de la Universidad.

2.6.2. Organización Académica

La Universidad Cristiana Latinoamericana mantiene una organización académica estructurada de la siguiente manera:

a. Ejecutivo.- El rector como máxima autoridad de la institución.
b. Vicerrectorado.- Profesional especialista en áreas determinadas, como; administrativa, financiera, académica y bienestar estudiantil.
c. Escuelas.- Son los organismos académicos formativos, a cuyo cargo está la enseñanza profesional específica.
d. Institutos.- Son los organismos académicos a cuyo cargo está la investigación científica.
e. Departamentos.- Son las unidades académicas y de apoyo, a cargo de asignaturas y actividades comunes a varias Escuelas.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación constituye una investigación bibliográfica, ya que esta permitió profundizar, ampliar y analizar el conocimiento, a través de la utilización de fuentes primarias en el caso de documentos y secundarias en el caso de textos, revistas, periódicos y otras publicaciones.

La investigación se ubica también en la investigación de un proyecto factible o de intervención, ya que comprendió la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar las necesidades de la institución y para lo cual se apoyó en la investigación bibliográfica.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación al cual corresponde la investigación es el descriptivo.

3.3. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Métodos de investigación

3.3.1.1. Método Inductivo

El método inductivo: “es aquel que se refiere al movimiento del pensamiento que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general. Esto implica pasar de los resultados obtenidos de observaciones o experimentos al planteamiento de hipótesis, leyes y teorías que abarcan no solamente los casos de los que se partió, sino a otros de la misma clase; es decir generaliza los resultados y al hacer esto hay una superación, un salto en el conocimiento al no quedarnos en los hechos particulares sino que buscamos su comprensión

más profunda en síntesis racionales (hipótesis, leyes, teorías)" (Ruiz, 2007. p. 19).

Este método que se utilizó en la tesis permitió la observación de hechos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales sobre el tema de investigación.

Para poder pensar en la posibilidad de establecer leyes y teorías con base en la inducción, es necesario partir del principio de la regularidad e interconexión de los fenómenos de la naturaleza y la sociedad, lo cual permite pasar de la descripción (que se refiere fundamentalmente a los hechos empíricos) a otros niveles de la ciencia: la explicación y predicción a través de leyes y teorías.

3.3.1.2. Método Deductivo

El método deductivo "permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares. Proviene de deductivo que significa descender. Por tanto es claro que tenemos que llegar a conocer las primeras premisas mediante la inducción; porque el método por el cual, hasta la percepción sensible implanta lo universal, es inductivo." (Ruiz, 2007. p. 19)

El método deductivo se utilizó en la tesis para tomar en cuenta la forma como se definen los conceptos (los elementos y relaciones que comprenden) y se realiza en varias etapas de intermediación que permiten pasar de afirmaciones generales a otras más particulares hasta acercarse a la realidad concreta a través de indicadores o referentes empíricos. Este procedimiento es necesario para poder comprobar las hipótesis con base en el material empírico obtenido a través de la práctica científica.

La deducción desempeña un papel muy importante en la ciencia. Mediante ella se aplican los principios descubiertos a casos particulares. El papel de la deducción en la investigación científica es doble, ya que permite:

a) Encontrar principios desconocidos, a partir de otros conocidos.
b) También la deducción sirve científicamente para describir consecuencias desconocidas, de principios conocidos.

3.3.1.3. Método Analítico

El Método Analítico “es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular” (Ortiz Frida, 2005, p. 64).

La aplicación de este método en la elaboración de la tesis, fue necesario para conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

3.3.2. Técnicas de investigación

Para realizar la investigación se utilizaron fuentes primarias como son las encuestas; y fuentes secundarias como la lectura y análisis de contenidos relacionados con el tema.

Se aplicó las encuestas a dos segmentos de población, establecidos como personal directivo, operativo, administrativo y docente de la Universidad Cristiana Latinoamericana, así como también a los estudiantes.

3.3.3. Población y Muestra

Se establece como población de estudio a los estudiantes de la Universidad Cristiana Latinoamericana que son alrededor de 4.270 estudiantes, distribuidos de acuerdo al siguiente detalle:

ALUMNOS	CANTIDAD
PREGRADO	
Presencial	2.900
Semipresencial	1.370
TOTAL	**4.270**

En consecuencia para determinar el tamaño maestral la población utilizada en la investigación es finita porque se conoce la población y se enfoca específicamente a estudiantes de la Universidad Cristiana Latinoamericana

3.3.4. Determinación de la muestra para personal operativo, administrativo y docente

3.3.4.1. Tamaño maestral del personal: directivo, operativo, administrativo y docente de la Universidad Cristiana latinoamericana.

Se estableció una muestra intencional de 50 personas las cuales son personal directivo, operativo, administrativo y docente, a quienes se aplicó las encuestas de las cuales se originó los resultados que se describen en el apartado 3.3.6. Análisis y presentación de resultados.

3.3.4.2. Tamaño Maestral Encuesta Estudiantes

El muestreo utilizado para la presente investigación es muestreo probabilístico, debido a que se cuenta con listados de alumnos de los cuales se eligieron; para lo cual se utilizó el método al azar. La muestra de la investigación se obtuvo a través de la fórmula estadística para poblaciones finitas utilizando un margen de error del 0.026%.

3.3.4.3. Cálculo de la Muestra Estudiantes

CÁLCULO DE LA MUESTRA			
COEFICIENTES	**DESCRIPCIÓN**	**CONDICION QUE SE QUIERE ENCONTRAR**	**DATOS**
N	Universo o población	Total de la población	4.270
Z	Nivel de confianza 95%, Z=1.96	Si la seguridad es del 95%	1,96
P	Probabilidad de que el evento ocurra	Criterio que inciden en la comunicación interna	0,95
Q	Probabilidad de que el evento no ocurra (1-p)	Criterio que no inciden en la comunicación interna	0,05
é	error probable o error de estimación	Precisión	0,026
n	Tamaño de la muestra	número de personas a establecer para las encuestas	254

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

Sustituyendo la fórmula con los valores

$$n = \frac{4.270 * 1{,}96^2 * 0{,}95 * 0{,}05}{0{,}026^2 * (4.270-1) + 1{,}96^2 * 0{,}95 * 0{,}05}$$

$$n = \frac{4.270 * 3{,}846 * 0{,}95 * 0{,}05}{0{,}00068 * (4.269) + 3{,}846 * 0{,}95 * 0{,}05}$$

$$n = \frac{779{,}17}{0{,}0683} = 253{,}94 = 254$$

El total de la muestra de la investigación es de 254 estudiantes. De la cual se originó los resultados que se describen en el apartado 3.4.4.3., análisis y presentación de resultados de los estudiantes de la Universidad Cristiana Latinoamericana.

3.3.5. Diseño de formularios de encuestas

a) Anexo “A”: Formulario de Encuesta Personal Directivo, Operativo, Administrativo y Docente de la UCL.
b) Anexo “B”: Formulario de Encuesta de los Estudiantes de la UCL.

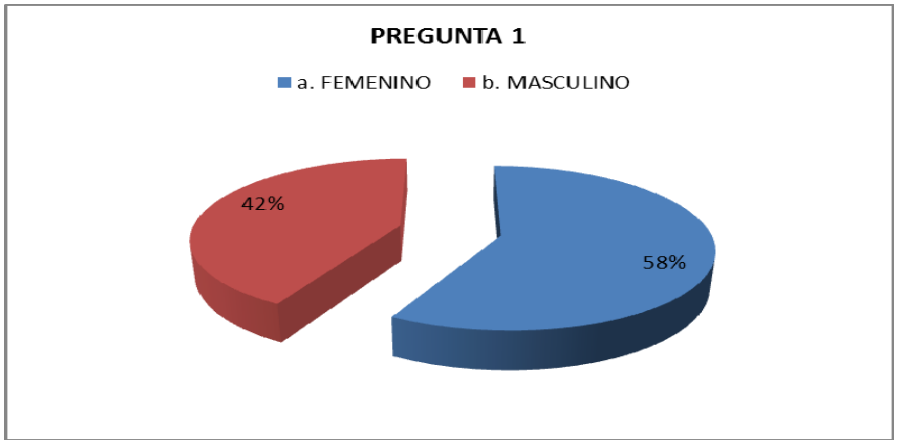
3.3.6. Análisis y presentación de resultados

3.3.6.1. Encuesta del personal: directivo, operativo, administrativo y docente de la Universidad Cristiana Llatinoamericana.

I. DATOS INFORMATIVOS

PREGUNTA 1: GÉNERO

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Femenino	29	58%
b. Masculino	21	42%
TOTAL	50	100%

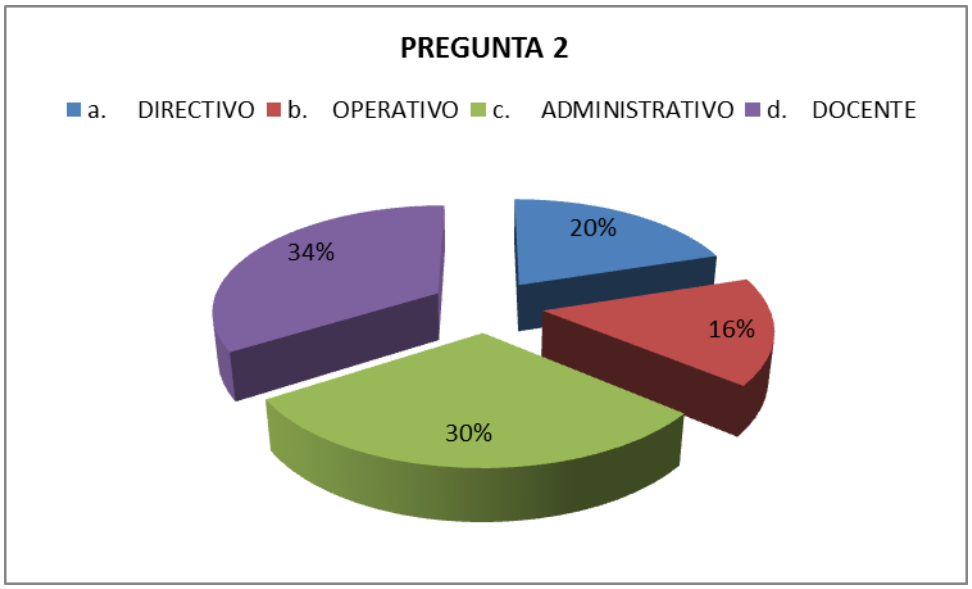


ANÁLISIS

De acuerdo a los datos obtenidos de la encuesta, se establece que el 58% equivalente a 29 encuestados son de género femenino y el 42% restante equivalente a 21 encuestados son de género masculino.

PREGUNTA 2: CARGO QUE OCUPA

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Directivo	10	20%
b. Operativo	8	16%
c. Administrativo	15	30%
d. Docente	17	34%
TOTAL	50	100%



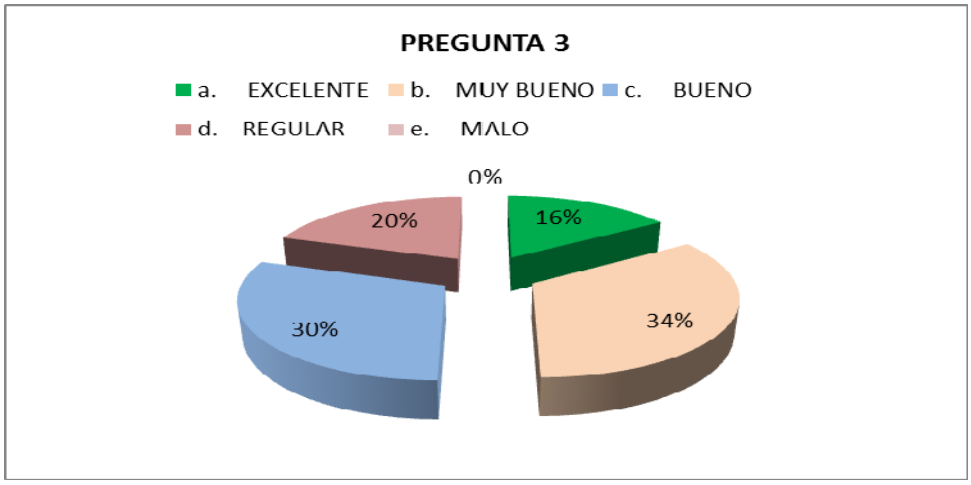
ANÁLISIS

Al preguntar sobre el cargo que ocupan los encuestados, el 20% que equivale a 10 encuestados mantienen el cargo de directivos, 16% (8) son operativos, 30% (15) tienen un cargo administrativo y el 34% (17) son docentes.

II. DATOS GENERALES

PREGUNTA 3: CLIMA LABORAL (En general UCL) (1-5)

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Excelente	8	16%
b. Muy bueno	17	34%
c. Bueno	15	30%
d. Regular	10	20%
e. Malo	0	0%
TOTAL	50	100%

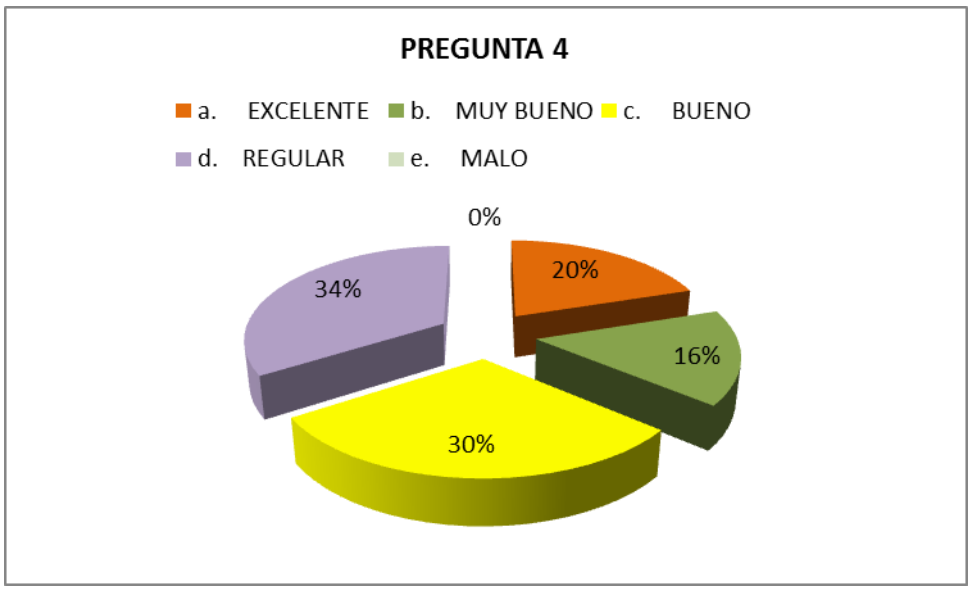


ANÁLISIS

En la encuesta se preguntó sobre el clima laboral, para lo cual se pidió al encuestado calificar con 5 si consideraba que era excelente, 4 si consideraba que era muy bueno, 3 si era bueno, 2 si era regular y 1 si era malo. En base a ello, el 16% que es equivalente a 8 encuestados consideran que el clima laboral en general en la UCL es excelente, 34% equivalente a 17 encuestados consideran que es muy bueno, 30% que equivale a 15 encuestados lo consideran como bueno y el 20% o sea 10 encuestados restante lo consideran como regular.

PREGUNTA 4: CLIMA LABORAL EN SU ÁREA (1-5)

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Excelente	10	20%
b. Muy bueno	8	16%
c. Bueno	15	30%
d. Regular	17	34%
e. Malo	0	0%
TOTAL	50	100%

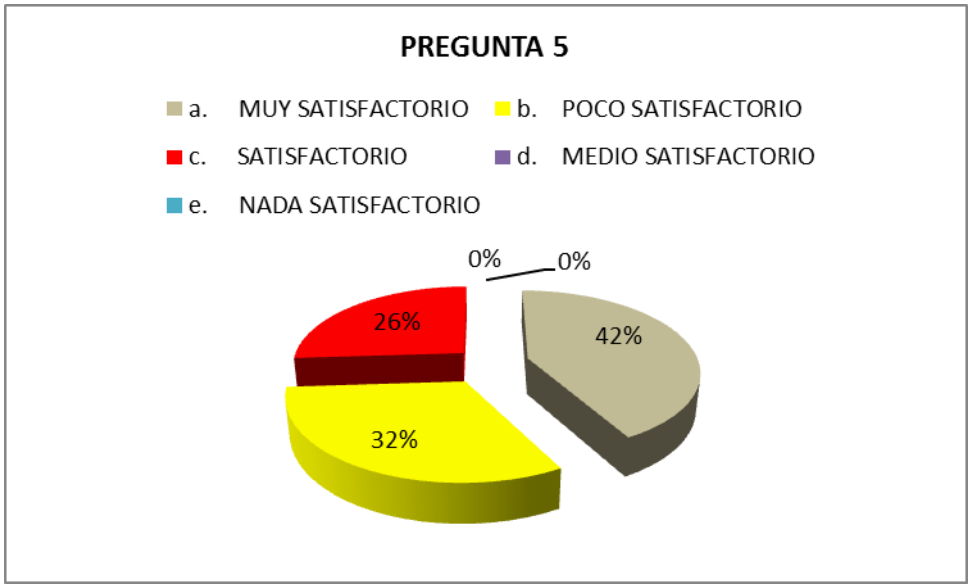


ANÁLISIS

El clima laboral en el área donde laboran los encuestados fue calificado como excelente (5) muy bueno (4), bueno (3), regular (2) y malo (1), en donde el 20% (10 encuestados) dijo que el ambiente laboral en su área es excelente, 16% (8 encuestados) contestó que es muy bueno, 30% (15 encuestados) dijo que es bueno y el 34% (17 encuestados) dijo que era regular.

PREGUNTA 5: SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO QUE REALIZA (1-5)

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Muy satisfactorio	21	42%
b. Poco satisfactorio	16	32%
c. Satisfactorio	13	26%
d. Medio satisfactorio	0	0%
e. Nada satisfactorio	0	0%
TOTAL	50	100%

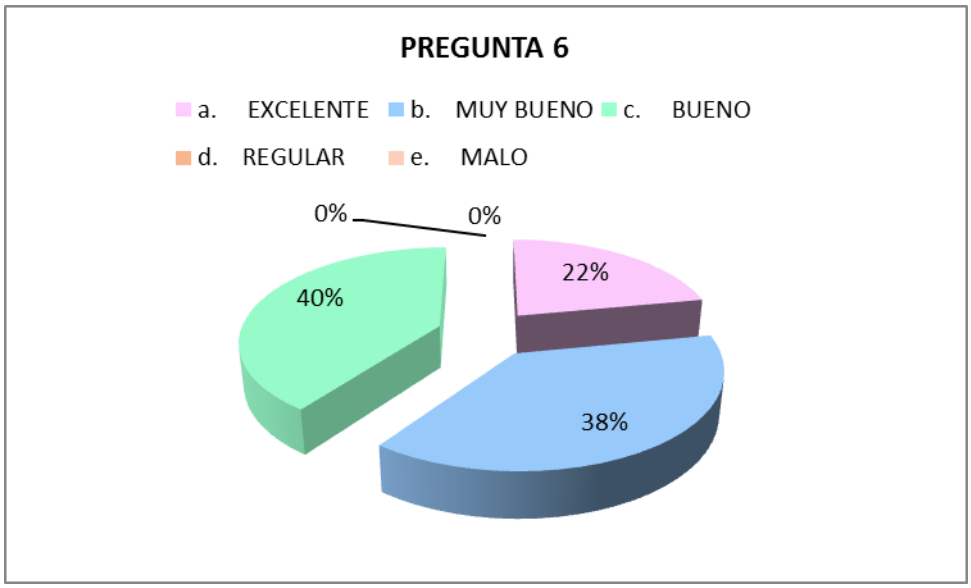


ANÁLISIS

Durante la encuesta se preguntó a las personas su grado de satisfacción con el trabajo que realizan, a lo cual, el 42% (21 encuestados) de ellos contestaron que era muy satisfactorio, el 32% (16 encuestados) siguiente contestó que era poco satisfactorio y el 26% (13 encuestados) restante contestaron que es satisfactorio, ello debido a que les gusta el trabajo que realizan.

PREGUNTA 6: CALIDAD DE GESTIÓN DE SU INMEDIATO SUPERIOR (1-5) Y DEL RECTOR

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Excelente	11	22%
b. Muy bueno	19	38%
c. Bueno	20	40%
d. Regular	0	0%
e. Malo	0	0%
TOTAL	50	100%

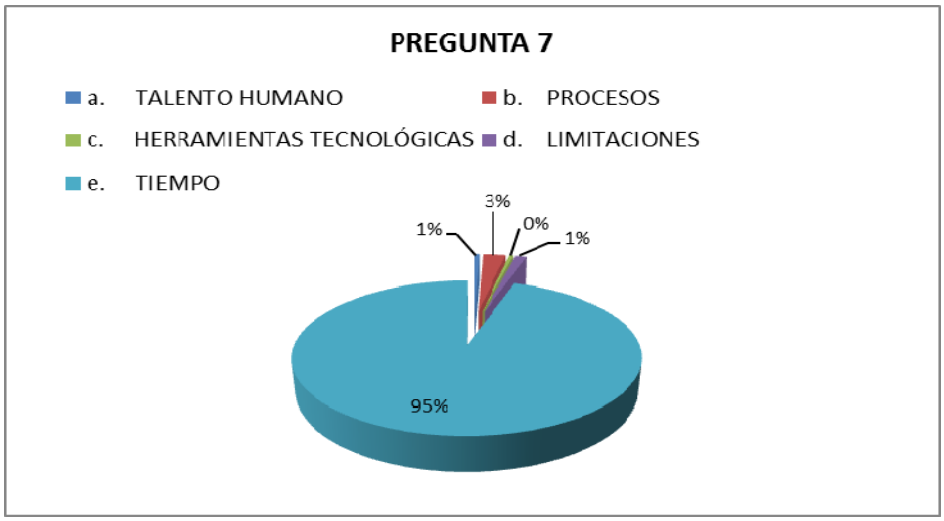


ANÁLISIS

Otro aspecto que se pidió a los encuestados que califiquen dentro de los parámetros de excelente, muy bueno, bueno, regular y malo, fue la calidad de gestión de su superior y del rector de la Universidad, a lo cual, el 22% (11 encuestados) dijo que su labor era excelente, 38% (19 encuestados) la consideran como muy buena, y, 40% (20 encuestados) la consideran como buena.

PREGUNTA 7: PRINCIPALES ASPECTOS QUE AFECTAN SUS FUNCIONES (PERSONAS, PROCESOS, HERRAMIENTAS, LIMITACIONES, TIEMPO, ETC.)

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Talento humano	5	10%
b. Procesos	22	44%
c. Herramientas tecnológicas	4	8%
d. Limitaciones	11	22%
e. Tiempo	8	16
TOTAL	50	100%

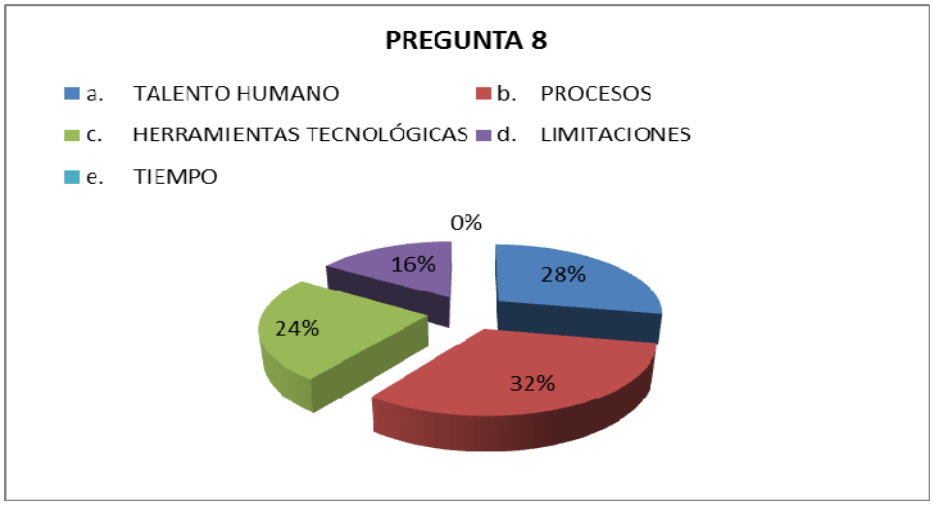


ANÁLISIS

En relación a los principales aspectos que afectan las funciones de los encuestados, el 10% equivalente a 5 encuestados contestó que el talento humano, 44% equivalente a 22 encuestados eligió los procesos, 8% equivalente a 4 encuestados dijo que las herramientas tecnológicas, 22% equivalente a 11 encuestados dijo que limitaciones que se presentan al momento de desarrollar sus funciones y el 16% equivalente a 8 encuestados contestó que el factor tiempo los afecta notablemente.

PREGUNTA 8: PRINCIPALES ASPECTOS QUE AFECTAN LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Talento humano	14	28%
b. Procesos	16	32%
c. Herramientas tecnológicas	12	24%
d. Limitaciones	8	16%
e. Tiempo	0	0%
TOTAL	50	100%

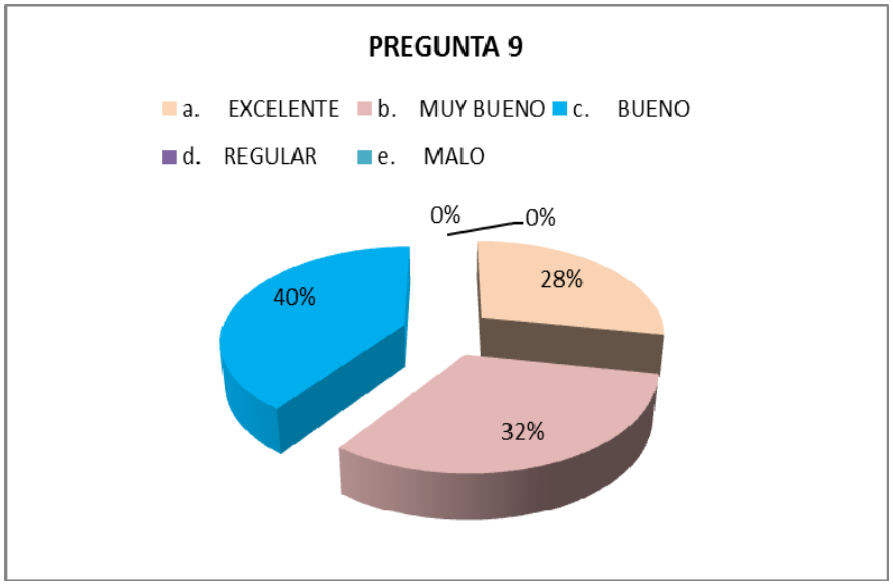


ANÁLISIS

En relación a los principales aspectos que afectan la gestión de comunicación en la universidad, el 28% (14) contestaron que el talento humano, 32% (16) eligieron los procesos, 24% (12) dijeron que las herramientas tecnológicas, 16% (8) dijeron que limitaciones que se presentan al momento de desarrollar sus funciones los afecta notablemente.

PREGUNTA 9: IMAGEN DEL UNIVERSIDAD CRISTIANA LATINOAMERICANA (1-5)

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Excelente	14	28%
b. Muy bueno	16	32%
c. Bueno	20	40%
d. Regular	0	0%
e. Malo	0	0%
TOTAL	50	100%

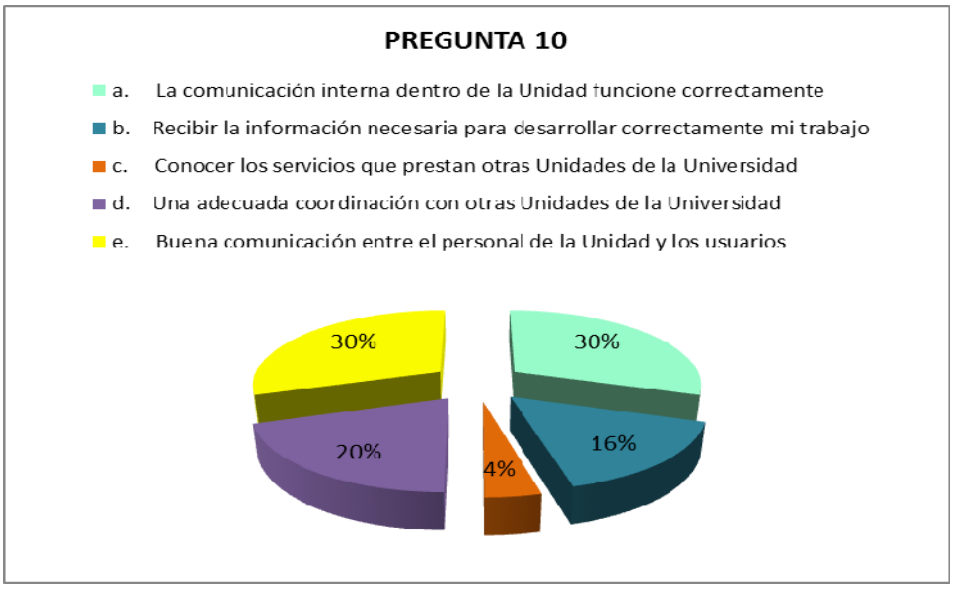


ANÁLISIS

En cuanto a la imagen de la Universidad Cristiana Latinoamericana, el 28% (14 encuestados) de las personas la consideran como excelente, 32% (16 encuestados) la consideran como muy buena y el 40% (20 encuestados) restante la consideran como buena.

PREGUNTA 10: REQUERIMIENTOS QUE USTED NECESITA PARA DESEMPEÑAR MEJOR SU TRABAJO

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. La comunicación interna dentro de la Unidad funcione correctamente	15	30%
b. Recibir la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo	8	16%
c. Conocer los servicios que prestan otras Unidades de la Universidad	2	4%
d. Una adecuada coordinación con otras Unidades de la Universidad	10	20%
e. Buena comunicación entre el personal de la Unidad y los usuarios	15	30%
TOTAL	50	100%

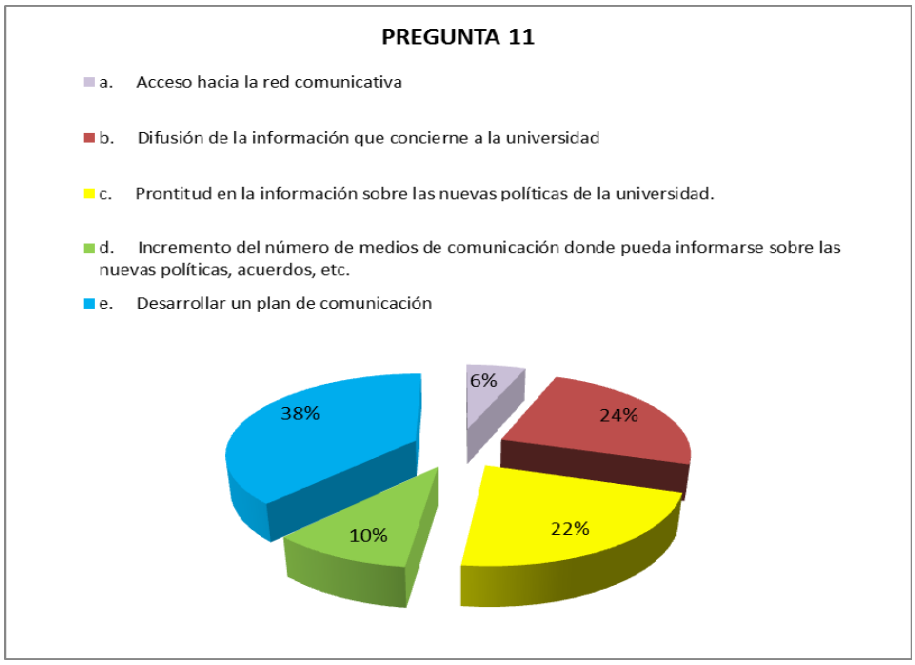


ANÁLISIS

Sobre los requerimientos que los encuestados necesitan para desempeñar mejor su trabajo, el 30% (15) de ellos contestaron que hace falta que la comunicación interna dentro de la Unidad funcione correctamente, 16% (8) dijo que requieren recibir la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo; 4% (2) considera que deben conocer los servicios que prestan otras Unidades de la Universidad, 20% (10)dicen que debe haber una adecuada coordinación con otras Unidades de la Universidad y el 30% (15) manifiestan que debe haber buena comunicación entre el personal de la Unidad y los usuarios.

PREGUNTA 11: ¿QUÉ RECOMIENDA USTED PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN EN LA UNIVERSIDAD?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Acceso hacia la red comunicativa	3	6%
b. Difusión de la información que concierne a la universidad	12	24%
c. Prontitud en la información sobre las nuevas políticas de la universidad.	11	22%
d. Incremento del número de medios de comunicación donde pueda informarse sobre las nuevas políticas, acuerdos, etc.	5	10%
e. Desarrollar un plan de comunicación	19	38%
TOTAL	50	100%



ANÁLISIS

Entre las recomendaciones que se obtuvieron de los encuestados en relación a la mejora de la comunicación en la Universidad, el 6% (3 encuestados) de ellos manifiesta que debe haber acceso hacia la red comunicativa, 24% (12 encuestados) manifiesta que debe haber mayor difusión de la información que concierne a la universidad, 22% (11 encuestados) consideran que debe haber prontitud en la información sobre las nuevas políticas de la universidad; 10% (5 encuestados) creen debe haber un incremento del número de medios de comunicación donde pueda informarse sobre las nuevas políticas, acuerdos, etc.; y, el 38% (19 encuestados) restante manifestaron que debe desarrollarse un plan de comunicación interna, ya que actualmente no conocen su existencia en la universidad.

3.3.6.2. Conclusiones encuestas

Una vez realizado el trabajo de campo se concluye lo siguiente.

El personal encuestado fue mayoritariamente de género femenino (58%) en relación al género masculino (42%).

Los cargos ocupados por los encuestados se encuentran tanto en el área directiva (20%), operativa (16%); administrativa (30%) y docente (34%).

En relación al clima laboral en general, el 34% lo consideran como muy bueno, 30% lo consideran como bueno, 20% lo consideran regular y sólo el 16% lo consideran excelente.

El clima laboral en el área de trabajo de los encuestados es considerado entre excelente y muy bueno, si observamos que los porcentajes se ubican entre 20% y 30% respectivamente, siendo un porcentaje mínimo de encuestados que considera el ambiente laboral de su área como regular.

De acuerdo al criterio de los encuestados se puede establecer que su satisfacción con el trabajo es muy satisfactorio, si se observa los porcentajes más altos están entre muy satisfactorio (42%), poco satisfactorio (32%) y satisfactorio (26%), lo cual demuestra que el trabajo que realizan si es de su agrado.

En cuanto se refiere a la calidad de gestión de su inmediato superior y del rector, los porcentajes más altos se encuentran entre muy bueno (38%) y bueno (40%) siendo excelente considerado solo por el 22% de encuestados dos, porcentajes que demuestran que la gestión es aceptable.

Los principales aspectos que afectan las funciones que realizan los encuestados figuran: los procesos con un porcentaje elevado (44%) en relación

al resto de variables expuestas en la encuesta, seguido por limitaciones (22%), y las más bajas las obtuvieron el tiempo (16%), talento humano (10%) y herramientas tecnológicas (8%), por tanto cabe reflexionar sobre la mejora de estas variables.

Entre los principales aspectos que afectan la gestión de comunicación, los encuestados mencionan la carencia de procesos en la institución (32%), talento humano (28%), herramientas tecnológicas (24%) y limitaciones el 16%.

De acuerdo a los datos obtenidos de los encuestados la imagen de la Universidad Cristiana Latinoamericana se ubica entre muy buena (32%), buena (40%) y excelente (28%) según su criterio; por tanto, la imagen de la Universidad es aceptablemente buena en relación con estos porcentajes.

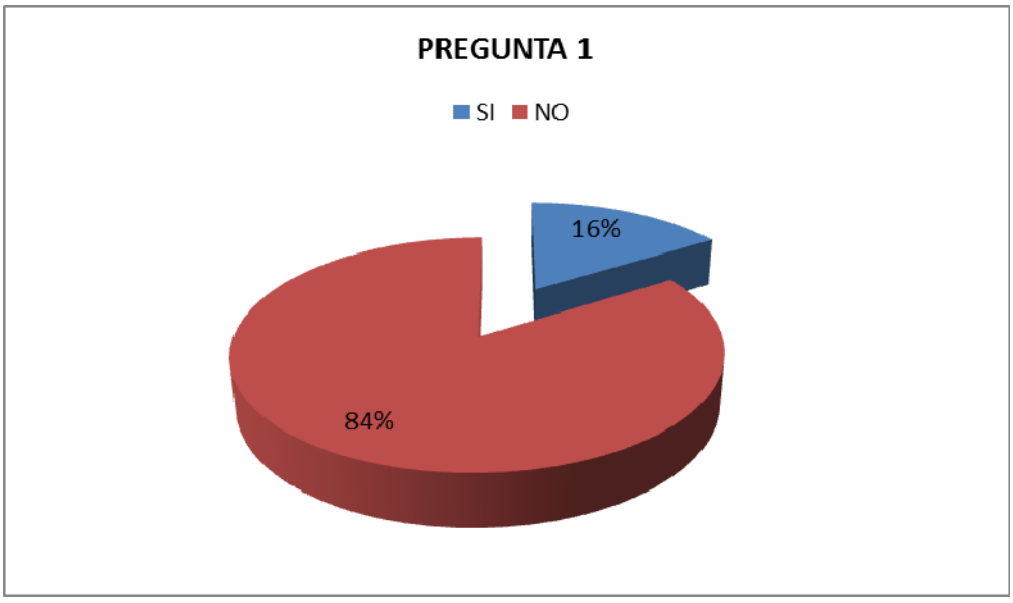
Los requerimientos mencionados por los encuestados y que a criterio de ellos necesitan para desempeñar mejor su trabajo se mencionan: Buena comunicación entre el personal de la Unidad y los usuarios y que la comunicación interna dentro de la Unidad funcione correctamente (30%); Una adecuada coordinación con otras Unidades de la Universidad (20%); Recibir la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo (16%) y Conocer los servicios que prestan otras Unidades de la Universidad (4%), por lo tanto se hace necesario que las autoridades que regentan la Universidad revisen sus planes a futuro orientado a la excelencia de sus funcionarios.

Finalmente, los encuestados recomendaron para mejorar la comunicación en la Universidad en mayor porcentaje el Desarrollo de un Plan de comunicación, la difusión de la información que concierne a la universidad, Prontitud en la información sobre las nuevas políticas de la Universidad, el incremento del número de medios de comunicación donde pueda informarse sobre las nuevas políticas, acuerdos, etc.; y, acceso hacia la red comunicativa, ya que actualmente no conocen su existencia en la Universidad y consideran necesario para mejorar la comunicación interna en toda la Institución.

3.3.6.3. Resultados encuesta a los Estudiantes de la Universidad Cristiana Latinoamericana.

PREGUNTA 1: ¿Considera que hay una comunicación clara por parte de la Dirección de la Universidad?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	40	16%
No	214	84%
TOTAL	254	100%

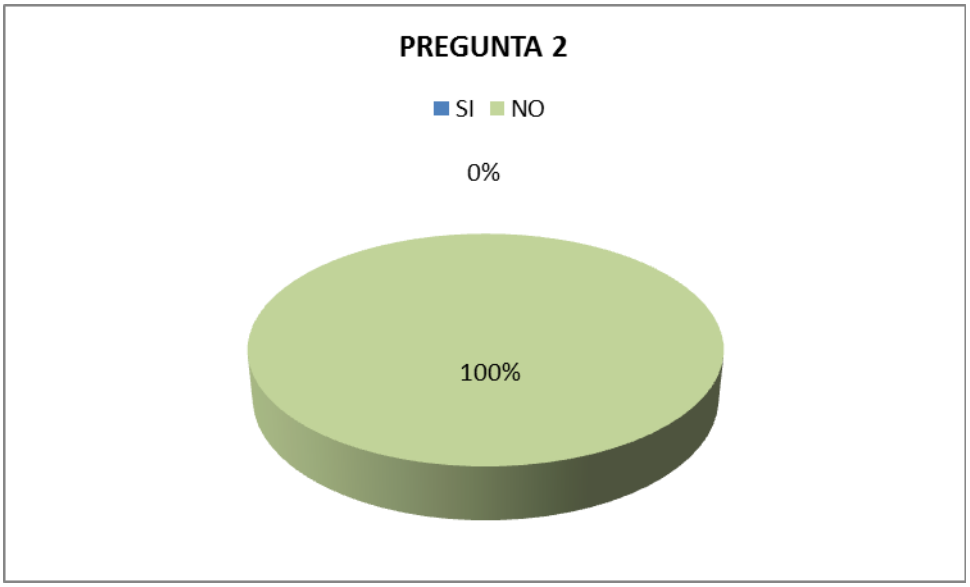


ANÁLISIS

En el gráfico y tabla adjuntos se puede observar que el 16%, es decir 14 estudiantes encuestados, consideran que sí existe comunicación clara por parte de la Dirección de la Universidad, en tanto que 84 estudiantes que equivale al 84% restante dicen que no existe una comunicación clara, ya que ellos no conocen ni siquiera la misión de la Universidad.

PREGUNTA 2: ¿Reconoce para qué existe la Universidad y cuál es el fin? (Conocimiento de la misión).

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	0	0%
NO	254	100%
TOTAL	254	100%

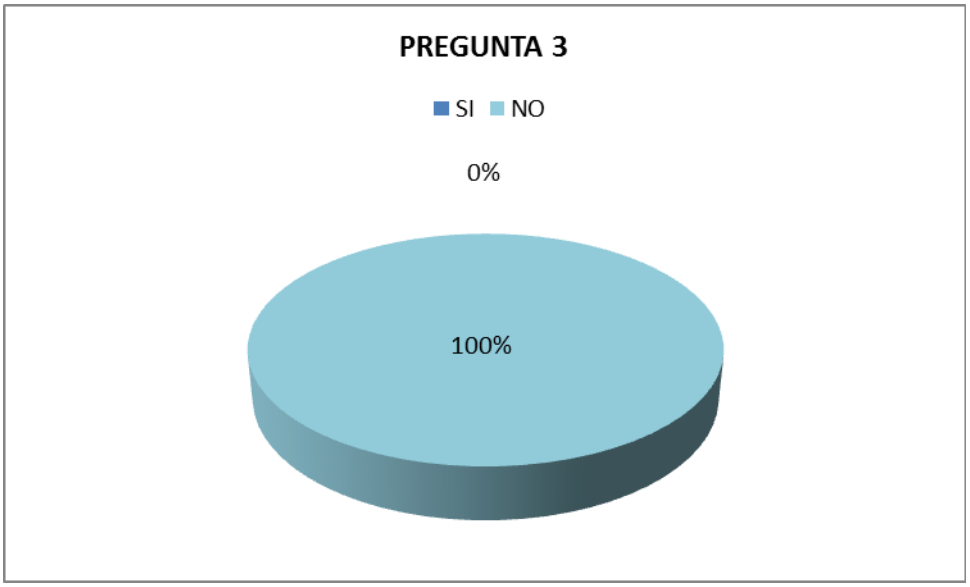


ANÁLISIS

De acuerdo con las respuestas obtenidas mediante la aplicación de la encuesta a los estudiantes de la UCL, 254 estudiantes equivalente al 100% de ellos dicen que no reconocen para qué existe la Universidad y cuál es el fin, es decir desconocen la misión de la Universidad.

PREGUNTA 3: Identifica claramente la visión (proyectos a futuro) que tiene la Universidad

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	0	0%
NO	254	100%
TOTAL	254	100%

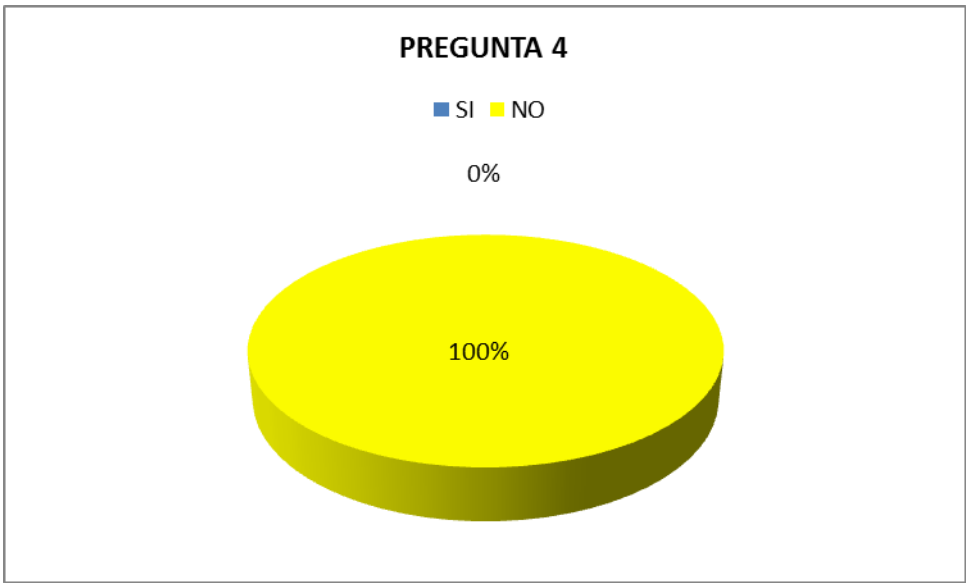


ANÁLISIS

En relación al conocimiento de la visión de la Universidad, 254 o sea el 100% de estudiantes contestó que desconocen cuál es la visión de la Universidad, por tanto existe desconocimiento total de los proyectos de visión a futuro que tiene la Universidad.

PREGUNTA 4: ¿Cree que la Universidad comunica interna y externamente su filosofía y direccionamiento estratégico?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	0	0%
NO	254	100%
TOTAL	254	100%

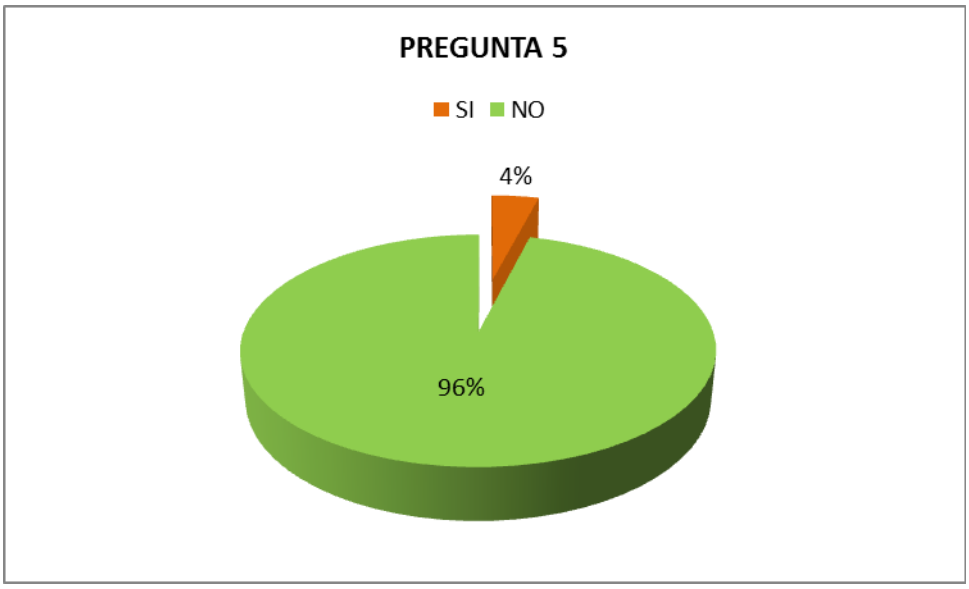


ANÁLISIS

Como se puede observar en el gráfico y tabla adjuntos, (254) el 100% de estudiantes considera que la Universidad no comunica ni interna ni externamente su filosofía y direccionamiento estratégico, ya que ellos no conocen la existencia de un Plan estratégico que direccione la actividad de la Universidad.

PREGUNTA 5: ¿Considera que la Universidad está liderada con objetivos estratégicos, respeto al docente y al dicente (estudiante) y de escucha atenta a cualquier sugerencia?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	10	4%
NO	244	96%
TOTAL	254	100%

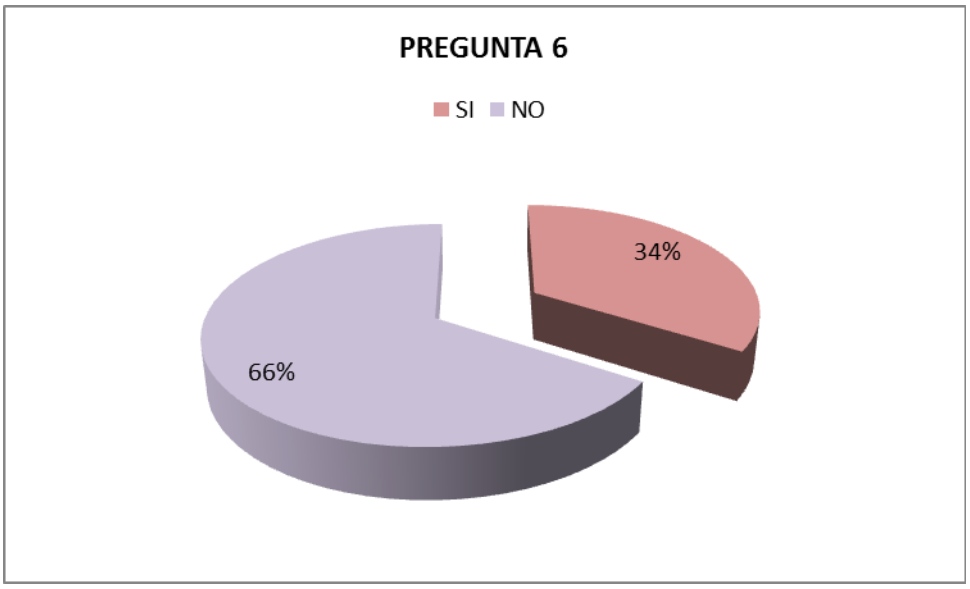


ANÁLISIS

De acuerdo a los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los estudiantes de la UCL, el 4% equivalente a 10 estudiantes, manifestaron que la Universidad si está liderada con objetivos estratégicos, respeto al docente y al dicente (estudiante) y de escucha atenta a cualquier sugerencia, en tanto que 244 estudiantes que equivale al 96% manifestaron que no está liderada con objetivos estratégicos.

PREGUNTA 6: ¿Identifica fácilmente que la Universidad se interesa por gestión del conocimiento y aprendizaje en toda la organización y su cargo específico?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	87	34%
No	167	66%
TOTAL	254	100%

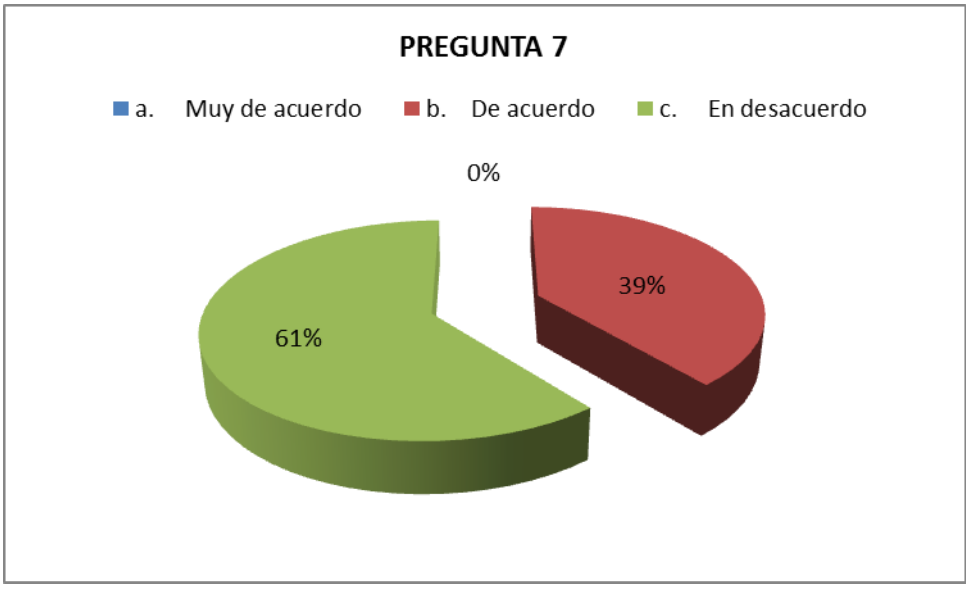


ANÁLISIS

En relación a si ellos como estudiantes identifican con facilidad que la Universidad se interesa por gestión del conocimiento y aprendizaje en toda la organización y su cargo específico, el 34% de estudiantes equivalente a 87 manifiestan que si, en tanto que 167 estudiantes, equivalente al 66% manifiestan que no es así.

PREGUNTA 7: ¿Siente que el liderazgo que hay en la Universidad, atiende atentamente a sus requerimientos y sugerencias?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Muy de acuerdo	0	0%
b. De acuerdo	98	39%
c. En desacuerdo	156	61%
TOTAL	254	100%

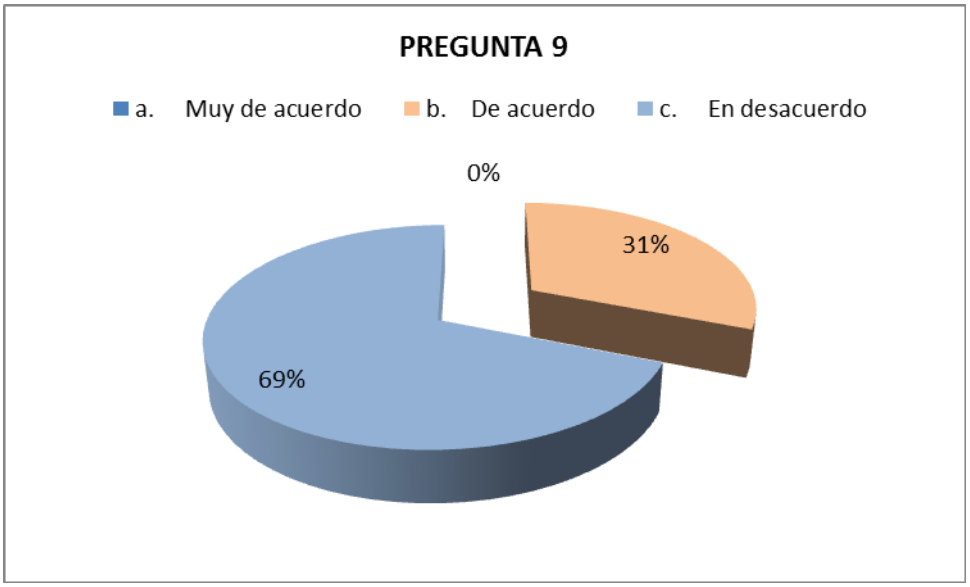


ANÁLISIS

En el gráfico se puede observar que el 39% de estudiantes encuestados manifiestan estar de acuerdo con que el liderazgo que hay en la Universidad, atiende atentamente a sus requerimientos y sugerencias y equivale a 98 estudiantes; en tanto que 156 estudiantes que equivale al 61% de encuestados dicen estar en desacuerdo con que la Universidad atiende atentamente a sus requerimientos y sugerencias.

PREGUNTA 8: ¿Siente que la Universidad incentiva la participación y la generación de ideas, las cuales son escuchadas y aplicadas?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Muy de acuerdo	0	0%
b. De acuerdo	78	31%
c. En desacuerdo	176	69%
TOTAL	254	100%

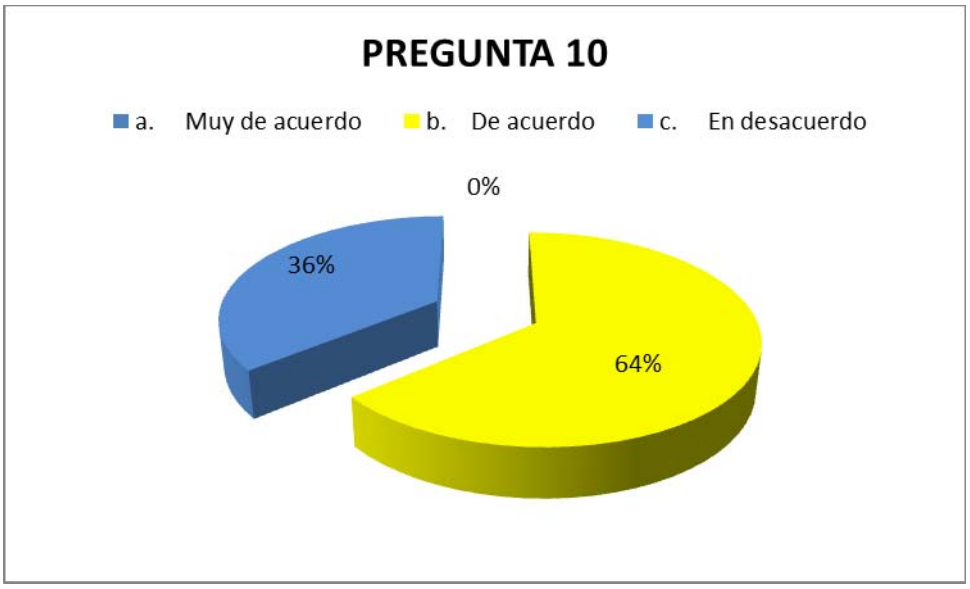


ANÁLISIS

En el gráfico y tabla adjuntos se observa que el 31% (78) de estudiantes encuestados manifiestan que sienten que la Universidad sí incentiva la participación y la generación de ideas, las cuales son escuchadas y aplicadas, en tanto que el 69% (176) estudiantes manifiestan que no incentiva la participación y la generación de ideas, las cuales son escuchadas y aplicadas.

PREGUNTA 10: ¿Percibe facilidad en la comunicación y la relación académica con sus compañeros?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Muy de acuerdo	0	0%
b. De acuerdo	163	64%
c. En desacuerdo	91	36%
TOTAL	254	100%

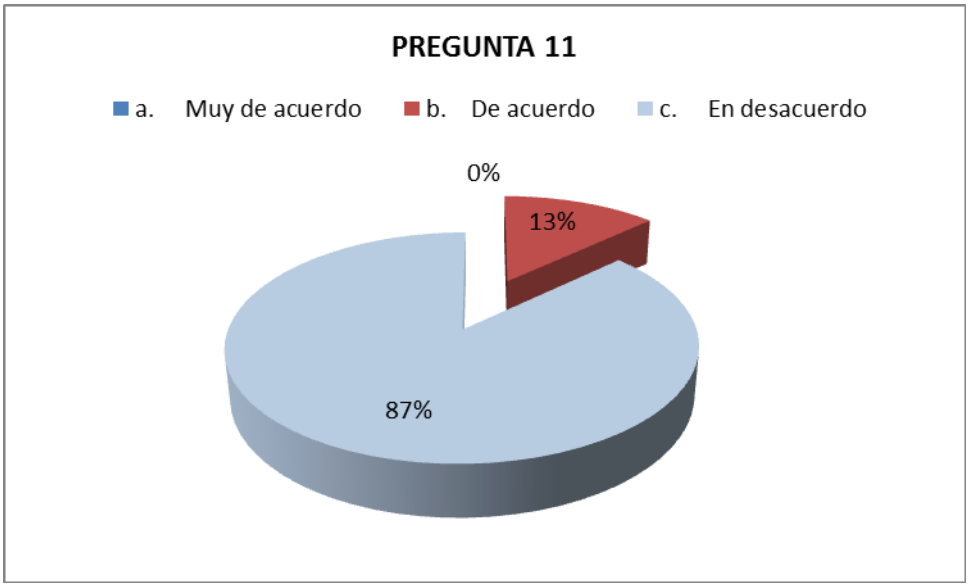


ANÁLISIS

De acuerdo con el criterio del 36% de estudiantes encuestados, que equivale a 91 estudiantes, ellos manifiestan estar en desacuerdo con la existencia de facilidad en la comunicación y la relación académica con sus compañeros, en tanto que el 64% restante equivalente a 163 estudiantes manifiestan estar de acuerdo con esta variable.

PREGUNTA 11: ¿Cree que existe en la Universidad una buena comunicación entre los niveles: Directivo, Operativo y Habilitantes (Apoyo y Asesoría)?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Muy de acuerdo	0	0%
b. De acuerdo	32	13%
c. En desacuerdo	222	87%
TOTAL	254	100%

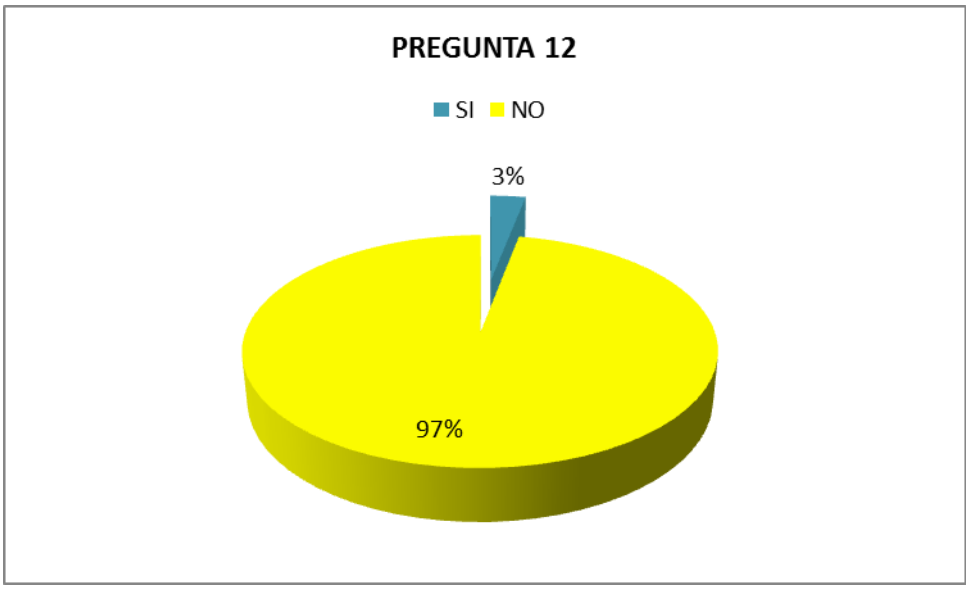


ANÁLISIS

De acuerdo a las respuestas obtenidas de los estudiantes encuestados, el 13% de ellos equivalente a 32 estudiantes, contestaron estar de acuerdo con que si existe en la Universidad una buena comunicación entre los niveles: Directivo, Operativo y Habilitantes (Apoyo y Asesoría), en tanto que el 87% restante, equivalente a 22 estudiantes dijeron estar en desacuerdo con ello, ya que no se observa en la Universidad una buena comunicación entre los niveles: Directivo, Operativo y Habilitantes.

PREGUNTA 12: Existe una comunicación abierta y efectiva dentro de la universidad

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	10	3%
NO	244	97%
TOTAL	254	100%

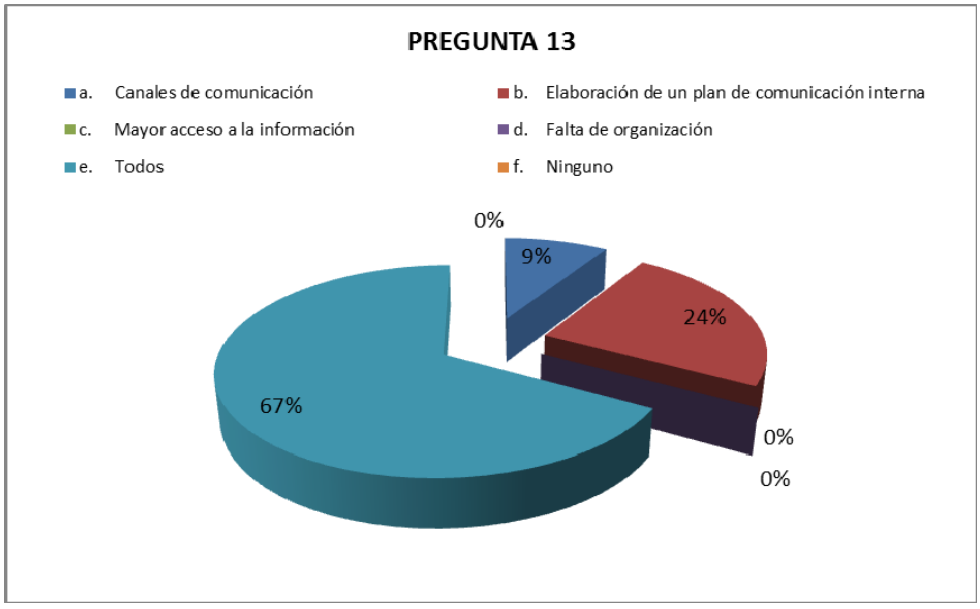


ANÁLISIS

Al preguntar si existía una comunicación abierta y efectiva dentro de la Universidad, el 3% de estudiantes equivalente a 10 estudiantes contestaron que si existía, en tanto que el 97% restante de estudiantes contestaron que no existía.

PREGUNTA 13: ¿Qué aspectos resalta que se podrían mejorar?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Canales de comunicación	23	9%
b) Elaboración de un plan de comunicación interna	62	24%
c) Mayor acceso a la información	0	0%
d) Falta de organización	0	0%
e) Todos	169	67%
f) Ninguno	0	0%
TOTAL	254	100%



ANÁLISIS

De acuerdo al criterio de los estudiantes, el 9% manifiesta que los canales de comunicación podrían mejorar (23 estudiantes); 24% equivalente a 62 estudiantes manifiestan que se hace necesario la elaboración de un plan de comunicación interna para mejorar la comunicación dentro de la Universidad; en tanto que el 67% que equivale a 169 estudiantes, manifestaron que para mejorar los canales de comunicación, se debe elaborar un plan de

comunicación interna a fin de contar con un instrumento para promocionar la el plan de contingencia de la Universidad durante el año 2012.

3.3.6.4. Conclusiones Encuesta

De acuerdo con el criterio personal de cada encuestado, el 84% de estudiantes consideran que no existe una comunicación clara, ya que ellos no conocen ni siquiera la misión de la Universidad. Así como también manifiestan desconocer cuál es su visión (100%).

En relación al conocimiento de la visión de la Universidad, el 100% de estudiantes contestaron de igual manera, que desconocen cuál es la visión de la Universidad, por tanto se observa que existe desconocimiento total de los proyectos de misión, visión a futuro que tiene la Universidad, así como de comunicación clara inexistente, lo cual se refleja en el criterio de los encuestados consideran que la Universidad no ha establecido una socialización interna y externamente de su filosofía y direccionamiento estratégico, reflejado en la existencia de un plan estratégico que direccione la actividad de la Universidad (100%).

Al carecer de un plan estratégico, no está liderada con objetivos estratégicos que direccione la actividad de la Universidad lo cual es observado por 244 estudiantes que equivale al 96%.

En relación a si ellos como estudiantes identifican con facilidad que la Universidad se interesa por gestión del conocimiento y aprendizaje en toda la organización y su cargo específico, el 34% de estudiantes equivalente a 87 manifiestan que si, en tanto que 167 estudiantes, equivalente al 66% manifiestan que no es así, es decir, que en este aspecto la institución si se ha preocupado por mejorar, lo cual se refleja en el criterio de los estudiantes encuestados al responder que la Universidad atiende atentamente a sus requerimientos y sugerencias (61%).

En relación a si como estudiantes sienten que la Universidad incentiva la participación y la generación de ideas, las cuales son escuchadas y aplicadas, los estudiantes manifiestan que no lo hacen.

De acuerdo con el criterio de los estudiantes encuestados, ellos manifiestan estar de acuerdo con la variable de percepción de comunicación fácil y la relación académica con sus compañeros 64% restante equivalente a 163 estudiantes.

De acuerdo a las respuestas obtenidas de los estudiantes encuestados, el 13% de ellos equivalente a 32 estudiantes, contestaron estar de acuerdo con que si existe en la Universidad una buena comunicación entre los niveles: Directivo, Operativo y Habilitantes (Apoyo y Asesoría), en tanto que el 87% restante, equivalente a 22 estudiantes dijeron estar en desacuerdo con ello, ya que no se observa en la Universidad una buena comunicación entre los niveles: Directivo, Operativo y Habilitantes.

Al preguntar si existía una comunicación abierta y efectiva dentro de la universidad, el 97% de estudiantes contestaron que no existía, y que para mejorarla se debe considerar aspectos como: (9%) los Canales de comunicación podrían mejorar (23 estudiantes); 24% equivalente a 62 estudiantes manifiestan que se hace necesario la Elaboración de un plan de comunicación interna para mejorar la comunicación dentro de la Universidad; en tanto que el 67% que equivale a 169 estudiantes, manifestaron que para mejorar los canales de comunicación, se debe elaborar un plan de comunicación interna, a fin de ofrecer un acceso a la información.

CAPÍTULO IV
PROPUESTA

4.1 PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL PLAN DE CONTINGENCIA EN LA UNIVERSIDAD CRISTIANA LATINOAMERICANA DURANTE EL AÑO 2012.

4.1.1. Objeto

El plan de comunicación interna de la Universidad Cristiana Latinoamericana, tiene como finalidad desarrollar un sistema integral y proactivo, gestionando de forma interrelacionada y equilibrada, la comunicación interna y externa, a través del cual se refleja la reputación e imagen de la misma.

Para ello se ha identificado interlocutores y se establece herramientas que facilitan la gestión a priori de la comunicación, en el momento de la constitución, planificación y formalización de todas las acciones que se llevan a cabo.

Con este plan la Universidad Cristiana Latinoamericana, desea establecer mecanismos para evolucionar desde un modelo de comunicación pública a un modelo simétrico de doble sentido, como un ideal de compromiso de la autoridad con la comunidad universitaria, en el cual las dos partes intervienen.

De esta manera, el plan de comunicación creado para la UCL se presenta como una herramienta que contribuye a que el plan de contingencia alcance los objetivos en relación a la mejora del nivel de la información y comunicación interna en la comunidad universitaria.

4.1.2. Justificación

Para lograr una buena gestión toda organización, además de funcionar con planes y objetivos debidamente integrados, y la aplicación de los recursos humanos, materiales y económicos, es necesaria una comunicación interna adecuada que permita que todo el personal sepa a dónde se dirige la institución, cuál es el rumbo a seguir y qué se espera de la aportación de cada integrante. Igualmente importante es la comunicación externa la cual genera transparencia en los procesos y sirve de puente entre la institución y todo su público externo. De esta manera se mantiene un contacto permanente con este segmento al brindarle información sobre la actividad institucional.

De ahí la necesidad de promover acciones eficaces para lograr una estrategia de comunicación interna y externa; vertical y horizontal en y entre todas las unidades de la institución, manteniendo canales abiertos para informar, promover, estimular y dar a conocer toda clase de contenidos, relativos a los planes, objetivos y acciones a realizar con el personal y colaboradores. Asimismo, utilizar instrumentos para conocer el ambiente organizacional, la calidad en el servicio y las quejas, opiniones y sugerencias del cliente.

4.1.3. Alcance

El presente plan pretende establecer objetivos, principios y buenas prácticas de comunicación, identificando la tipología de información, los canales de comunicación y los interlocutores de la Universidad Cristiana Latinoamericana.

Con todo ello se establecen las acciones estratégicas necesarias a desarrollar tanto en la comunicación interna como externa de la Universidad Cristiana Latinoamericana, para asegurar el máximo alcance de una información veraz y establecer canales de comunicación adecuados, para sus usuarios.

4.2. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

4.2.1. Introducción

En toda actividad humana, contar con la información veraz y adecuada, tanto por su contenido como por el momento en que es recibida, es vital.

Difícilmente puede dar buenos frutos el trabajo de una persona si no cuenta con la información precisa.

Cuando hablamos de grupos humanos en que los individuos se interrelacionan en una tarea, a la necesidad de información, se une la necesidad de que ésta sea difundida correctamente dentro del grupo, para evitar la descoordinación y facilitar la retroalimentación.

En el proceso de creación y obtención de información óptima están implicados tanto el emisor como el receptor. Así mismo, es necesario contar con los canales de comunicación adecuados.

La Universidad Cristiana Latinoamericana, consiente de la importancia de disponer y transmitir en cada momento la información óptima, comprende la diferencia entre dejar que la comunicación fluya por sí misma, y administrarla, dado que en ausencia de un proceso de planificación comunicacional no hay garantía alguna de saber qué, a quién y qué tan efectivamente se comunica.

Por ello, se ha planteado la necesidad de contar con un plan de comunicación interna integral que oriente sus actuaciones en la dirección de un modelo simétrico de doble sentido con todos sus interlocutores.

Con este plan la Universidad Cristiana Latinoamericana, pretende reforzar los puntos fuertes del plan de contingencia y desarrollar áreas de mejora en las áreas relacionadas con la comunicación.

4.2.2. Diagnóstico

La Matriz FODA se forma con las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en la aplicación del instrumento de acuerdo al siguiente detalle:

F de Fortalezas
O de Oportunidades
D de Debilidades
A de Amenazas

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para diagnosticar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual éste compite.

El análisis FODA es usado por todos los niveles de las empresas, a fin de establecer el diagnóstico interno y externo de la organización.

AMBIENTE EXTERNO: en este ambiente se analizan los factores que identifican las oportunidades y amenazas que influyen positivamente y negativamente en la empresa.

OPORTUNIDADES

Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno (fuerzas que surgen desde fuera de las fronteras de una organización, pero que afectan sus decisiones y acciones internas, así como sus actividades y desarrollo), son potencialmente favorables para la institución que deseamos estudiar. (Gerry y Scholes J., 1996, p. 35).

AMENAZAS

> “Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno desfavorables para la empresa que pueden afectar negativamente la marcha de la institución, de no tomarse las medidas necesarias en el momento oportuno. Si la gerencia no toma una determinada acción estratégica ante esta tendencia desfavorable, que proviene del entorno, puede llevarla a su estancamiento o incluso su desaparición” (Gerry y Scholes J., 1996, p. 47).

En el **AMBIENTE INTERNO** se analizaron las capacidades de la empresa para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa.

FORTALEZAS

> “Es un recurso de tipo interno que posee la institución en mejores condiciones que su competencia y que la hacen tener ventaja sobre los demás, y por lo tanto, la hace rigurosa en su accionar. La Institución puede emplear estos elementos para lograr sus objetivos y mejorar su posición competitiva en el mercado. Son aquellos aspectos internos en los que somos fuertes y que debemos mantener o mejorar para posicionarnos adecuadamente en el mercado” (Gerry y Scholes J., 1996, p. 50).

DEBILIDADES

> “Son limitaciones, defectos o inconsistencias en la institución, que constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos y una merma en la calidad de la gestión. Son recursos de tipo interno que poseen las instituciones y que por el solo hecho de poseerlo la hacen vulnerable en su accionar en relación a su competencia. Aspectos

internos en los que debemos mejorar para lograr una posición más competitiva" (Gerry y Scholes J., 1996, p. 54).

La empresa diseñará estrategias que obtengan beneficios de las fortalezas internas, aprovechando las oportunidades externas, que mitiguen las debilidades internas y eviten el impacto de las amenazas externas. De acuerdo a estas conceptualizaciones, a continuación se describe la Matriz FODA:

4.2.2.1. Matriz FODA

MATRIZ FODA				
ANÁLISIS		**POSITIVO**		**NEGATIVO**
		FORTALEZAS		**DEBILIDADES**
FACTOR INTERNO	**F1**	Estructura Curricular Ofertas académicas de pregrado y posgrado	**D1**	Carencia de un Plan Estratégico Institucional de la Universidad Cristiana Latinoamericana
	F2	El personal tiene apertura al cambio tecnológico	**D2**	Carencia de un plan de fortalecimiento de la imagen y ubicación institucional, para asegurar la aceptación y preferencia de la sociedad y el estado.
	F3	Talento Humano capacitado (Docentes con PHD y Maestrías).	**D3**	Carencia de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la metodología de la Norma ISO 9001:2008, para mejorar continuamente los procesos agregadores de valor de la Universidad Cristiana Latinoamericana
	F4	Disponibilidad de tecnología actualizada para el desarrollo de las actividades.	**D4**	Carencia de un manual de procesos mediante la Notación BPM; para definir las responsabilidades y competencias del talento humano.
	F5	Capacitación continua en proyectos de vinculación con la colectividad.	**D5**	Carencia de un manual de perfiles de cargo por competencias para aprovechar la mano de obra directa e indirecta existente en el mercado local.

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS
FACTOR EXTERNO	**O1**	Desarrollo tecnológico y generación de nuevos conocimientos	**A1**	Cambios en la Ley de Educación Superior
	O2	Convenios suscritos con el sector público y privado	**A2**	Metodología de Evaluación del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES).
	O3	El personal de alumnos son de clase media y media alta y cuentan con recursos económicos	**A3**	La Universidad Cristiana Latinoamericana se encuentra ubicada en lista de evaluación E.
	O4	Existen proyectos para implantar normas de calidad, mediante la metodología de las Normas ISO 9001, 14001 y 18001.	**A4**	En el plazo de cinco años, a partir de la entrada en vigencia de la Constitución de la República del Ecuador 2008, todas las instituciones de Educación Superior, así como sus carreras, programas, y posgrados deberán ser evaluados y acreditados conforme a la ley. en caso de no superar la evaluación y acreditación, quedarán fuera del sistema de educación superior.
	O5	Relación del Docente con el sector público y privado.	**A5**	Carencia de un sistema efectivo de comunicación interna y externa para el fortalecimiento de las relaciones con autoridades de evaluación gubernamentales.

4.2.2.2. Matrices de Impacto

4.2.2.2.1. Matriz Impacto Externa

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO										
FACTORES		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
N°	OPORTUNIDADES									
O1	Desarrollo tecnológico y generación de nuevos conocimientos		X						3	
O2	Convenios suscritos con el sector público y privado		X						3	
O3	El personal de alumnos son de clase media y media alta y cuentan con recursos económicos			X						1
O4	Existen proyectos para implantar normas de calidad, mediante la metodología de las Normas ISO 9001, 14001 y 18001.		X						3	
O5	Relación del Docente con el sector público y privado.		X						3	
	AMENAZAS									
A1	Cambios en la Ley de Educación Superior					X			3	
A2	Metodología de Evaluación del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES).						X			1
A3	La Universidad Cristiana Latinoamericana se encuentra ubicada en lista de evaluación E.						X			1
A4	En el plazo de cinco años, a partir de la entrada en vigencia de la Constitución de la República del Ecuador 2008, todas las instituciones de Educación Superior, así como sus carreras, programas, y posgrados deberán ser evaluados y acreditados conforme a la ley. en caso de no superar la evaluación y acreditación, quedarán fuera del sistema de educación superior.					X			3	
A5	Carencia de un sistema efectivo de comunicación interna y externa para el fortalecimiento de las relaciones con autoridades de evaluación gubernamentales.					X			3	

4.2.2.2.2. Matriz Impacto Interna

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO										
FACTORES		**FORTALEZAS**			**DEBILIDADES**			**IMPACTO**		
		A	**M**	**B**	**A**	**M**	**B**	**A**	**M**	**B**
N°	**FORTALEZAS**								3	
F1	Estructura Curricular Ofertas académicas de pregrado y posgrado		X						3	
F2	El personal tiene apertura al cambio tecnológico		X							
F3	Talento Humano capacitado (Docentes con PHD y Maestrías).	X						5		
F4	Disponibilidad de tecnología actualizada para el desarrollo de las actividades.	X						5		
F5	Capacitación continua en proyectos de vinculación con la colectividad.		X						3	
F9	OPORTUNIDADES	X						5		
	DEBILIDADES									
D1	Carencia de un Plan Estratégico Institucional de la Universidad Cristiana Latinoamericana				X			5		
D2	Carencia de un plan de fortalecimiento de la imagen y ubicación institucional, para asegurar la aceptación y preferencia de la sociedad y el estado.				X			5		
D3	Carencia de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la metodología de la Norma ISO 9001:2008, para mejorar continuamente los procesos agregadores de valor de la Universidad Cristiana Latinoamericana				X			5		
D4	Carencia de un manual de procesos mediante la Notación BPM; para definir las responsabilidades y competencias del talento humano.					X			3	
D5	Carencia de un manual de perfiles de cargo por competencias para aprovechar la mano de obra directa e indirecta existente en el mercado local.				X			5		

4.2.2.3. Matrices de Análisis

4.2.2.3.1. Matriz de Aprovechabilidad

Se realiza una confrontación de los impactos positivos externos (oportunidades) e internos (fortalezas) para identificar cuantitativamente las de mayor atención para la definición de las estrategias, de manera que no se desperdicien recursos tratando de aprovechar oportunidades que dependen de ciertas condiciones internas con las que no cuenta la institución o bien al contrario, tratando de conservar fortalezas que poco apoyan a la consecución de oportunidades importantes. A continuación se describe la matriz de Aprovechabilidad.

Se hace la confrontación tomando como parte principal lo interno (fortalezas), pues se está hablando como organización y las variables internas son las que se puede tomar decisiones y cambiar, más aquellas situaciones externas hay que considerarlas que están allí y hay que aprovecharlas para desarrollar estrategias que le permitan crecer como empresa. Para el desarrollo de la matriz es necesaria la fijación de los siguientes parámetros:

PARÁMETROS	CALIFICACIÓN	SIGNIFICADO
ALTO	5	Amplia incidencia de la variable en la gestión
MEDIO	3	Relativa incidencia de la variable en la gestión
BAJO	1	Poca incidencia de la variable en la gestión

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD (FO)									
N°	FORTALEZAS OPORTUNIDADES		F1 Estructura Curricular Ofertas académicas de pregrado y posgrado	F2 El personal tiene apertura al cambio tecnológico	F3 Talento Humano capacitado (Docentes con PHD y Maestrías).	F4 Disponibilidad de tecnología actualizada para el desarrollo de las actividades.	F5 Capacitación continua en proyectos de vinculación con la colectividad.	TOTAL	ORDEN PRECEDENCIA
			3	3	5	5	3		
O1	Desarrollo tecnológico y generación de nuevos conocimientos	3	3	3	3	3	3	**15**	**7**
O2	Convenios suscritos con el sector público y privado	3	3	3	3	3	3	**15**	**8**
O3	El personal de alumnos son de clase media y media alta y cuentan con recursos económicos	1	1	3	3	3	1	**11**	**10**
O4	Existen proyectos para implantar normas de calidad, mediante la metodología de las Normas ISO 9001, 14001 y 18001.	3	3	3	5	3	3	**17**	**6**
O5	Relación del Docente con el sector público y privado.	3	3	3	3	3	3	**15**	**9**
	TOTAL:		**13**	**15**	**17**	**15**	**13**	**73**	
	ORDEN PRECEDENCIA		**4**	**2**	**1**	**3**	**5**		

Para calcular el índice de potencialidad de la matriz de Aprovechabilidad, se aplica la siguiente fórmula:

$$INDICE\ DE\ POTENCIALIDAD = \frac{Resultado\ de\ la\ matriz}{(Máximo\ valor)(N°\ filas)(N°\ columnas)}(100\%)$$

$$INDICE\ DE\ POTENCIALIDAD = \frac{73}{(5)(5)(5)}(100\%)$$

$$INDICE\ DE\ POTENCIALIDAD - \frac{73}{125} - 58{,}40\%$$

El índice de potencialidad es de 58,40%, lo que significa el grado de aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades, de las cuales primero se debe explotar son las de mayor peso en orden de precedencia.

4.2.2.4. Matriz de Vulnerabilidad

En esta matriz se interrelacionan los factores que impactan negativamente al funcionamiento de la empresa a nivel interno versus externo, esto es, debilidades y amenazas, respectivamente. Por cada uno de los elementos se hace la confrontación de los términos y se toma en cuenta la calificación que fue tomada en la matriz de impacto. A continuación se describe la matriz de vulnerabilidad.

ATRIZ DE VULNERABILIDAD (DA)									
N°	DEBILIDADES / AMENAZAS		D1	D2	D3	D4	D5	TOTAL	ORDEN PRECEDENCIA
			5	5	5	3	5		
			Carencia de un Plan Estratégico Institucional de la Universidad Cristiana Latinoamericana	ubicación institucional; para asegurar la aceptación y preferencia de la sociedad y el estado.	metodología de la Norma ISO 9001:2008, para mejorar continuamente los procesos agregadores de valor de la Universidad Cristiana Latinoamericana	Carencia de un manual de procesos mediante la Notación BPM; para definir las responsabilidades y competencias del talento humano.	Carencia de un manual de perfiles de cargo por competencias para aprovechar la mano de obra directa e indirecta existente en el mercado local.		
A1	Cambios en la Ley de Educación Superior	3	3	3	5	3	5	19	1
A2	Metodología de Evaluación del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES).	1	3	3	5	3	3	17	2
A3	La Universidad Cristiana Latinoamericana se encuentra ubicada en lista de evaluación E.	1	1	3	3	1	5	13	5
A4	En el plazo de cinco años, a partir de la entrada en vigencia de la Constitución de la República del Ecuador 2008, todas las instituciones de Educación Superior, así como sus carreras, programas, y posgrados deberán ser evaluados y acreditados conforme a la ley. en caso de no superar la evaluación y acreditación, quedarán fuera del sistema de educación superior.	3	3	3	3	3	3	15	3
A5	Carencia de un sistema efectivo de comunicación interna y externa para el fortalecimiento de las relaciones con autoridades de evaluación gubernamentales.	3	3	3	3	3	3	15	4
	TOTAL:		13	15	19	13	19	79	
	ORDEN PRECEDENCIA		9	8	6	10	7		

Para calcular el índice de potencialidad de la matriz de vulnerabilidad, se aplica la siguiente fórmula:

$$INDICE\ DE\ VULNERABILIDAD = \frac{Resultado\ de\ la\ matriz}{(Máximo\ valor)(N°\ filas)(N°\ columnas)}(100\%)$$

$$INDICE\ DE\ VULNERABILIDAD = \frac{79}{(5)(5)(5)}(100\%)$$

$$INDICE\ DE\ VULNERABILIDAD = \frac{79}{125} = 63{,}20\%$$

El índice de vulnerabilidad es de 63,20%, de impacto negativo por la presencia de las debilidades y amenazas, para evitar y reducir estas influencia negativas se deben reducir o eliminar debilidades de mayor calificación y las amenazas reducirlas las de mayor porcentaje en orden de precedencia.

4.2.2.5. Diagnóstico de la Universidad Cristiana Latinoamericana

Para determinar el diagnóstico de la empresa se realiza a través el análisis de vulnerabilidad, aprovechabilidad en correlación con *el* “Análisis FODA ayuda a determinar en que nivel de competitividad esta la empresa” (SERNA, 2010, p. 185).

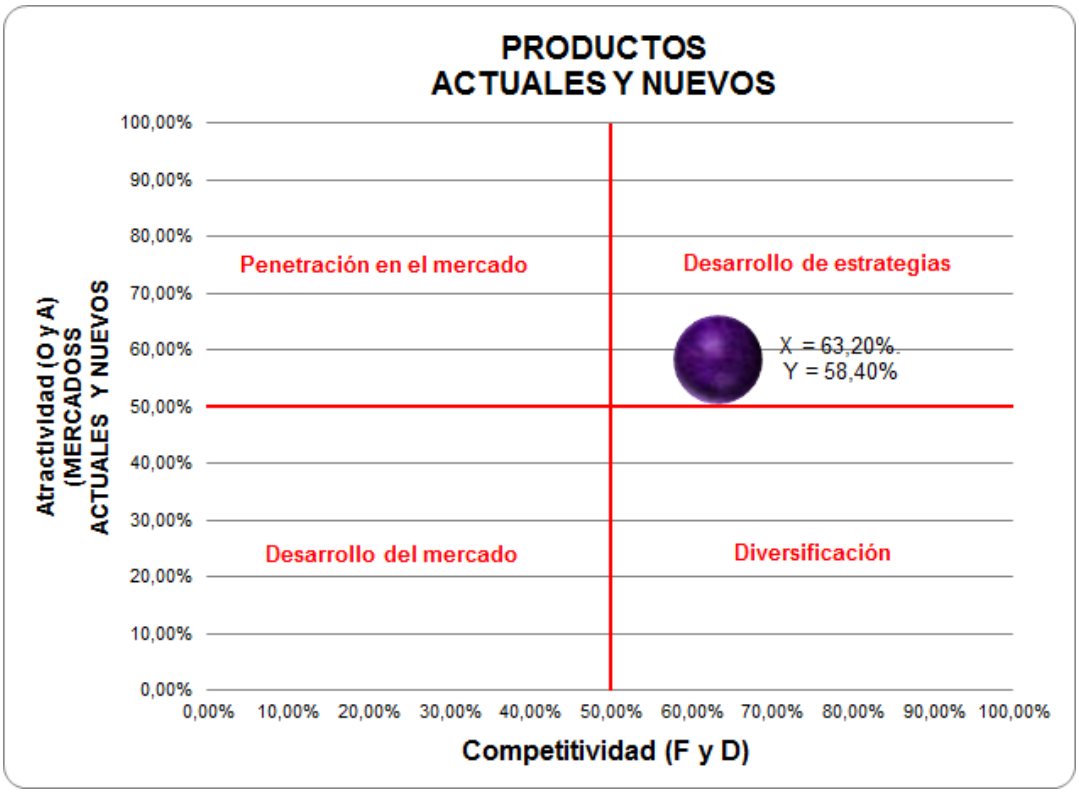
Para determinar el nivel del impacto se establecen en base a los índices de vulnerabilidad y al índice de aprovechabilidad; los cuales definen los siguientes niveles de potencialidad y vulnerabilidad respectivamente:

$$INDICE\ DE\ POTENCIALIDAD = \frac{73}{125} = 58{,}40\%$$

$$INDICE\ DE\ VULNERABILIDAD = \frac{79}{125} = 63{,}20\%$$

Para determinar los niveles de competitividad de la Universidad Cristiana Latinoamericana, estos indicadores son graficados en la Matriz Situación ANSOFF y formular las estrategias de negocio para aprovechar las Oportunidades utilizando las Fortalezas, con el fin de eliminar las Debilidades disminuyendo las Amenazas.

MATRIZ ANSOFF O MATRIZ DE SITUACIÓN DE LA EMPRESA Y ESTRATEGIAS A FORMULAR



La **MATRIZ DE ANSOFF**, también conocida como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. Dicho de otra forma, expresa las posibles combinaciones producto/mercado o unidades de negocio en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

Esta matriz describe las distintas opciones estratégicas, posicionando las mismas según el análisis de los componentes principales del problema estratégico o factores que lo definen.

Para lo cual se determinan las estrategias FO, FA, DO y DA, las cuales se definen mediante la Matriz de Estrategias Cruzadas. Para definir el Plan de Comunicación Interna **para el fortalecimiento del Plan de Contingencia en la Universidad Cristiana Latinoamericana durante el año 2012**.

2.1.1. Matrices de Estrategias Cruzadas

La Matriz de Estrategias Cruzadas se realiza en base a “La selección de los factores claves de éxito, que consiste en relacionar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, como anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad. Este análisis originará un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la empresa” (SERNA G. H., 2010, p. 188 - 189)

MATRIZ ESTRATEGIAS CRUZADAS

MATRIZ FODA				
		FORTALEZAS		**DEBILIDADES**
FACTORES INTERNOS	**F1**	Estructura Curricular Ofertas académicas de pregrado y posgrado	**D1**	Carencia de un Plan Estratégico Institucional de la Universidad Cristiana Latinoamericana
	F2	El personal tiene apertura al cambio tecnológico	**D2**	Carencia de un plan de fortalecimiento de la imagen y ubicación institucional, para asegurar la aceptación y preferencia de la sociedad y el estado.
	F3	Talento Humano capacitado (Docentes con PHD y Maestrías).	**D3**	Carencia de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la metodología de la Norma ISO 9001:2008, para mejorar continuamente los procesos agregadores de valor de la Universidad Cristiana Latinoamericana
	F4	Disponibilidad de tecnología actualizada para el desarrollo de las actividades.	**D4**	Carencia de un manual de procesos mediante la Notación BPM; para definir las responsabilidades y competencias del talento humano.
FACTORES EXTERNOS	**F5**	Capacitación continua en proyectos de vinculación con la colectividad.	**D5**	Carencia de un manual de perfiles de cargo por competencias para aprovechar la mano de obra directa e indirecta existente en el mercado local.
OPORTUNIDADES		**FO** **ESTRATEGIAS PARA MAXIMIZAR F y O**		**DO** **ESTRATEGIAS PARA MINIIMIZAR D y MAXIMIZAR O**
Desarrollo tecnológico y generación de nuevos conocimientos	**O1**	Elaborar el plan estratégico de la UCL, a fin alinear los objetivos corporativos, estratégicos con los procesos gobernantes, agregadores de valor y habilitantes (F1, F2, F3, F4, F5, y O1, O2, 03).		Realizar un sistema de administración del talento humano por competencias que permita evaluar el desempeño del talento humano. (D1, D3, D4, D5 y O1, O2, O3).
Convenios suscritos con el sector público y privado	**O2**	Buscar la excelencia a través del mejoramiento continuo de los procesos. (F2, F3 y O5, O4, O5).		Diseñar la cadena de valor de la UCL a fin de identificar los procesos Agregadores de Valor. (D4, D5, D6 y 01, 03, 05).
El personal de alumnos son de clase media y media alta y cuentan con recursos económicos	**O3**	Mantener comprometidos a los empleados con la UCL., para poder realizar cambios estructurales que contribuyan con el crecimiento de la Universidad (F3, F5 y O4, O5).		Realizar el levantamiento, modelación, diagramación e implantación del Sistema de Gestión Procesos para definir el Organigrama Estructural por procesos para que la UCL. (D3, D4, D5, D6 y O1, O4, O5).
Existen proyectos para implantar normas de calidad, mediante la metodología de las Normas ISO 9001, 14001 y 18001.	**O4**			Implementar la mejora continua de la gestión para elevar los niveles de eficiencia y eficacia, a fin de optimizar los recursos humanos materiales financieros y tecnológicos (D1, D2, D3, D4, D5, y O1, O3, O4, O5).
Relación del Docente con el sector público y privado.	**O5**			
AMENAZAS		**FA** **ESTRATEGIAS PARA MAXIMIZAR F y MINIMIZAR A**		**DA** **ESTRATEGIAS PARA MINIMIZAR D y A**
Cambios en la Ley de Educación Superior	**A1**	Diseñar la cadena de valor de la empresa, para mantener elevados niveles de productividad y competitividad. (F3, F4, F5 y A1, A2, A4).		Diseñar un Sistema de Gestión de Calidad bajo la metodología de la Norma ISO 9001:2008, para optimizar los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros; a fin de entregar productos y servicios de calidad. (D1, D2, D3, D4, D5 y A1, A2, A3, A4, A5).
Metodología de Evaluación del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES).	**A2**	Realizar el Plan de Comunicación Interna de la UCL, para fortalecer el Plan de Contingencia durante el año 2012. (F3, F4 y A3, A4, A5).		Definir los perfiles de cargo por competencias para aprovechar la mano de obra calificada directa e indirecta existente en el mercado local. (D4, D5 y A1, A4, A5).
La Universidad Cristiana Latinoamericana se encuentra ubicada en lista de evaluación E.	**A3**			Diseñar el manual de procesos de negocios de la UCL., mediante la Notación BPM. (D1, D3, D4, D5 y A1, A2, A3, A4, A5).
En el plazo de cinco años, a partir de la entrada en vigencia de la Constitución de la República del Ecuador 2008, todas las instituciones de Educación Superior, así como sus carreras, programas, y posgrados deberán ser evaluados y acreditados conforme a la ley. en caso de no superar la evaluación y acreditación, quedarán fuera del sistema de educación superior.	**A4**			
Carencia de un sistema efectivo de comunicación interna y externa para el fortalecimiento de las relaciones con autoridades de evaluación gubernamentales.	**A5**			

2.1.1.1. Estrategias FO, FA, DO Y DA

2.1.1.1.1. Estrategias (FO)

> “La estrategia Maxi-maxi.- Corresponde a las máximas fuerzas y máximas oportunidades, cuándo es posible obtener ventajas de la combinación de ambos elementos; esta combinación se conoce como maxi-maxi, que permite generar varias ideas-estrategias con estos dos elementos” (Rodríguez, 2006, p. 326).

a) Elaborar el plan estratégico de la UCL, a fin alinear los objetivos corporativos, estratégicos con los procesos gobernantes, agregadores de valor y habilitantes.
b) Buscar la excelencia a través del mejoramiento continuo de los procesos.
c) Mantener comprometidos a los empleados con la UCL., para poder realizar cambios estructurales que contribuyan con el crecimiento de la Universidad.

2.1.1.1.2. Estrategias (FA)

> “La Estrategia MAXI-MINI: Corresponde a la combinación de las máximas fuerzas con las mínimas amenazas. De esta combinación se obtienen ideas estratégicas para aprovechar las fuerzas y así disminuir las amenazas. Muchas amenazas lo son para todo el sector de competidores directos, por lo que en esta posición se puede sacar provecho al convertir la amenaza en oportunidad, o al aprovechar las fortalezas para que la amenaza, en caso de que se presente, impacte menos” (Rodríguez, 2006, p. 327).

a) Diseñar la cadena de valor de la empresa, para mantener elevados niveles de productividad y competitividad.

b) Realizar el Plan de Comunicación Interna de la UCL, para fortalecer el Plan de Contingencia durante el año 2012.

2.1.1.1.3. Estrategias (DO)

> “La Estrategia MINI-MAXI: Corresponde a la búsqueda de estrategias minimizando las debilidades y maximizando las oportunidades. En esta situación, la empresa puede desarrollar algunas ideas-estrategias para disminuir sus debilidades durante el plan rector, de forma que al final la empresa o institución reduzca sus debilidades y empiece a aprovechar las oportunidades” (Rodríguez, 2006, p. 327).

a) Realizar un sistema de administración del Talento Humano por competencias que permita evaluar el desempeño del talento humano.
b) Diseñar la cadena de valor de la UCL a fin de identificar los procesos Agregadores de Valor.
c) Realizar el levantamiento, modelación, diagramación e implantación del Sistema de Gestión Procesos para definir el Organigrama Estructural por procesos para que la UCL.
d) Implementar la mejora continua de la gestión para elevar los niveles de eficiencia y eficacia, a fin de optimizar los recursos humanos materiales financieros y tecnológicos.

2.1.1.1.4. Estrategias (DA)

> “La Estrategia MINI-MINI: Corresponde a debilidades con amenazas. En esta situación se deben obtener algunas estrategias defensivas y marcar como prioridad la superación de las debilidades para que las amenazas, si se presentan, disminuyan sus efectos durante el periodo. A esta combinación se le conoce como mini-mini porque existen las mínimas condiciones de la empresa por sus debilidades y sus amenazas. En esta

situación se requiere actuar con urgencia, sobre la parte interna, en las debilidades de la empresa" (Rodríguez, 2006, p. 327).

a) Diseñar un Sistema de Gestión de Calidad bajo la metodología de la Norma ISO 9001:2008, para optimizar los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros; a fin de entregar productos y servicios de calidad.
b) Definir los perfiles de cargo por competencias para aprovechar la mano de obra calificada directa e indirecta existente en el mercado local
c) Diseñar el manual de procesos de negocios de la UCL., mediante la Notación BPM.

4.2.3. Objetivos

4.2.3.1. Objetivo General

a) Diseñar plan de comunicación interna para el fortalecimiento del plan de contingencia en la Universidad Cristiana Latinoamericana para el año 2012.
b) Fortalecer el Plan de Contingencia de la Universidad Cristiana Latinoamericana durante el año 2012.

4.2.3.2. Objetivos Específicos

a) Establecer mesas de información en las instalaciones de la UCL., para proporcionar información de los procedimientos a seguir por los estudiantes de pregrado y posgrado.
b) Gestionar las inscripciones en el Plan de Contingencia del Consejo de Educación Superior (CES).
c) Seleccionar un administrador académico para que realice el seguimiento académico a los estudiantes de pregrado y posgrado, que terminarán los estudios en la UCL.

d) Informar mediante la web de la UCL., el avance del proceso de graduación de los estudiantes de pregado y posgrado.
e) Realizar un seguimiento personalizado del proceso de graduación de los estudiantes de pregrado y posgrado.

4.2.4. Interlocutores externos de la Universidad Cristiana Latinoamericana

a) Niveles organizacionales de la Universidad Cristiana Latinoamericana (Directivo, Operativo, Apoyo y Asesoría).
b) Estudiantes y Padres de Familia
c) Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES).
d) Consejo de Educación Superior (CES)
e) Interventor y administradores temporales de la Universidad Cristiana Latinoamericana

4.2.5. Tipología de la información objeto de transmisión

Son objeto de transmisión, los siguientes tipos de información:

a) Actas
b) Ofertas de nivelación
c) Formularios
d) Información presupuestaria
e) Avisos
f) Reclamos/sugerencias/quejas
g) Información necesaria para la correcta toma de decisiones.
h) Valores organizativos
i) Resoluciones administrativas y/o judiciales
j) Requerimientos administrativas y/o judiciales
k) Información sobre solicitudes de aspectos académicos.

4.2.6. Canales y medios de comunicación de la UCL

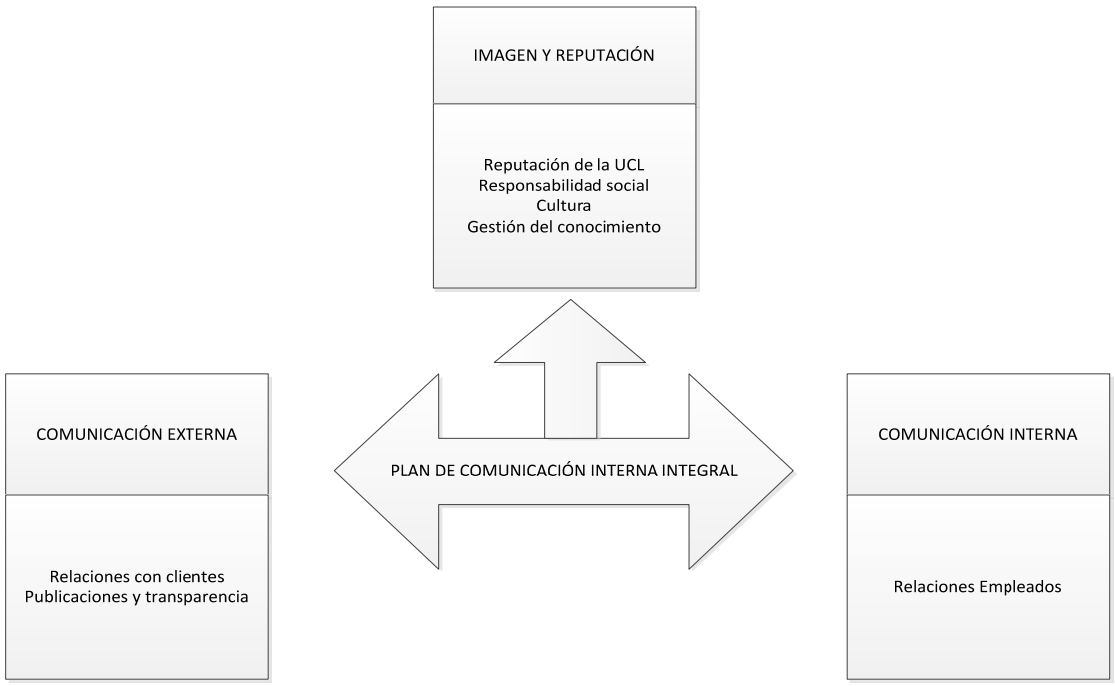
a) Correo electrónico
b) Formularios
c) Solicitudes y oficios
d) Publicaciones oficiales o no.
e) Teléfono
f) Fax
g) Comunicación presencial
h) Página Web
i) Centro de atención al usuario
j) Reuniones

Comunicación integral tiene la función de comunicación es la integración de los factores y las técnicas que conlleva su aplicación, dotándola de los medios y recursos adecuados en toda la organización.

Teniendo en cuenta este principio debemos entender que la comunicación es una política transversal que cruza toda la organización, en consecuencia es integral. Es por todo ello que la comunicación es uno de los principales pilares de la organización, por lo cual se hace imprescindible poder integrarla dentro de la estrategia empresarial.

Su objetivo principal es apoyar la estrategia de la organización proporcionando coherencia y integración entre los objetivos, los planes y las acciones de la dirección; y la difusión y gestión de la imagen y de la información, para lo cual se ha establecido el siguiente canal de comunicación en la Universidad Cristiana Latinoamericana, para fortalecer el Plan de Contingencia implementado para comunicar las acciones de gestión estratégica a los estudiantes y usuarios de la UCL.

GRÁFICO IV-1
PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA INTEGRAL



4.2.7. Plan de Comunicación Interna de la Universidad Cristiana Latinoamericana

Los objetivos del Plan de Comunicación Interna hacen referencia a los siguientes aspectos:

a) Actividades preliminares de la Universidad Cristianan Latinoamericana tendientes a organizar la identidad corporativa de la organización.
b) Responsabilidades del Personal Directivo de la UCL.
c) Comunicación de resultados a los estudiantes.

En consecuencia a continuación el Plan de Comunicación Interna se establece en base a las siguientes matrices:

MATRIZ ESTRATÉGICA				
ORD.	**OBJETIVO GENERAL**	**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**	**PÚBLICOS**	**ESTRATEGIAS**
1	Diseñar plan de comunicación interna para el fortalecimiento del plan de contingencia en la Universidad Cristiana Latinoamericana para el año 2012.	Proporcionar información de los procedimientos a seguir por los estudiantes de pregrado y posgrado.	Estudiantes de Pregado y Posgrado.	Establecimiento de mesas de información en las instalaciones de la UCL. Contratación de personal administrativo para la implementación de las mesas de información a fin de proporcionar información de los procesos y procedimientos a seguir por los estudiantes de Pregado y Posgrado para finalizar los estudios en la UCL.
		Gestionar las inscripciones en el Plan de Contingencia del Consejo de Educación Superior (CES).	Estudiantes de Pregado y Posgrado.	Aplicación del Mecanismo I (culminación de estudios en la propia entidad de educación superior establecido por el SENESCYT.)
				Aplicación del Mecanismo IV (Inscripción en el Sistema Nacional de Nivelación y Admisión.)
		Seleccionar un administrador académico para que realice el seguimiento académico a los estudiantes de pregrado y posgrado, que terminarán los estudios en la UCL.	Estudiantes de Pregado y Posgrado.	Diseño de un plan de seguimiento del proceso de graduación de los estudiantes de pregrado y posgrado que se encontraban en proceso de graduación.
2	Fortalecer el Plan de Contingencia de la Universidad Cristiana Latinoamericana durante el año 2012.	Informar mediante la web de la UCL., el avance del proceso de graduación de los estudiantes de pregado y posgrado.	Estudiantes de Pregado y Posgrado.	Publicación en la Web de la UCL, semanalmente el avance del proceso de graduación de los estudiantes de Pregrado y Posgrado.
		Realizar un seguimiento personalizado del proceso de graduación de los estudiantes de pregrado y posgrado	Estudiantes de Pregado y Posgrado.	Información de los resultados mediante correo electrónico a cada estudiantes de Pregrado y Posgrado.

MATRIZ TÁCTICA		
ESTRATEGIAS	**ACCIONES**	**RESPONSABLES**
Contratar personal administrativo para implantar las mesas de información a fin de proporcionar información de los procesos y procedimientos a seguir por los estudiantes de Pregado y Posgrado para finalizar los estudios en la UCL.	Solicitar al SENESCYT, capacitación para el personal administrativo contratado por la UCL., en los procesos y procedimientos a seguir para culminar los estudios en la UCL.	SENESCYT. Interventor de la Universidad UCL.
	Coordinar con el SENESCYT, la implementación de los procesos y procedimientos a seguir los estudiantes para finalizar sus estudios.	Interventor de la Universidad UCL.
Aplicación del Mecanismo I (culminación de estudios en la propia entidad de educación superior establecido por el SENESCYT.)	Implementar el proceso de culminación de estudios de los estudiantes de Pregrado y Posgrado.	SENESCYT. Interventor de la Universidad UCL.
Aplicación del Mecanismo IV (Inscripción en el Sistema Nacional de Nivelación y Admisión.)	Inscribir en el Plan de Contingencia del Consejo de Educación Superior.	SENESCYT. Interventor de la Universidad UCL.
	Solicitar al SENESCYT, un sistema de tecnologías de la Información efectivo a fin de disponer información actualizada sobre los procesos y procedimientos que sigue cada estudiante para su graduación, en tiempo real (online).	SENESCYT. Interventor de la Universidad UCL.
	Disponer de una base de datos actualizada de los estudiantes para informar vía online sobre los requisitos cumplidos y los procedimientos a seguir para culminar el proceso de graduación.	Universidad Cristiana Latinoamericana
	Mantener informada a la comunidad estudiantil del avance de los procesos de graduación, en forma personalizada para cada estudiante.	Universidad Cristiana Latinoamericana
Diseñar un plan de seguimiento del proceso de graduación de los estudiantes de pregrado y posgrado que se encontraban en proceso de graduación.	Optimizar el proceso de graduación de los estudiantes de pregrado y posgrado de la UCL.	SENESCYT. Interventor de la Universidad UCL.
	Coordinar con el SENESCYT, los trámites que deben seguir cada estudiante en el proceso de graduación.	Interventor de la Universidad UCL.
Publicar en la Web de la UCL, semanalmente el avance del proceso de graduación de los estudiantes de Pregrado y Posgrado.	Ingresar a la Web de la UCL, el avance del proceso de graduación de los estudiantes de Pregrado y Posgrado de la UCL.	SENESCYT. Interventor de la Universidad UCL.
Informar los resultados mediante correo electrónico a cada estudiantes de Pregrado y Posgrado.	Enviar los resultados de los procesos y procedimientos por correo electrónico a los estudiantes de Pregrado y Posgrado de la UCL.	SENESCYT. Interventor de la Universidad UCL.
	Informar a los estudiantes los requisitos que deben cumplir para finalizar el procesos de graduación.	Interventor de la Universidad UCL.
	Ingresar a la bases de datos del SENESCYT., los títulos entregados a los estudiantes de pregrado y posgrado.	Interventor de la Universidad UCL.

.DIAGRAMA DE GANT														
ORD.	**ACTIVIDADES**		**AÑO 2012**						**ANO 2013**					
		JUN.	**JUL.**	**AGO.**	**SEP.**	**OCT.**	**NOV.**	**DIC.**	**ENE.**	**FEB.**	**MAR.**	**ABR.**	**MAY.**	**JUN.**
1	Contratar personal administrativo.													
2	Implementar el proceso de culminación de estudios de los estudiantes de Pregrado y Posgrado.													
3	Inscribir en el Plan de Contingencia del Consejo de Educación Superior.													
4	Optimizar el proceso de graduación de los estudiantes de pregrado y posgrado de la UCL.													
5	Ingresar a la Web de la UCL, el avance del proceso de graduación de los estudiantes de Pregrado y Posgrado de la UCL.													
6	Enviar resultados por correo electrónico a los estudiantes de Pregrado y Posgrado de la UCL.													

PRESUPUESTO			
ACCIONES	**COSTO UNITARIO**	**CANT.**	**COSTO TOTAL**
Solicitar al SENESCYT, capacitación para el personal administrativo contratado por la UCL., en los procesos y procedimientos a seguir para culminar los estudios en la UCL.	800,00	5,00	4.000,00
Implementar el proceso de culminación de estudios de los estudiantes de Pregrado y Posgrado.	4,00	3.400,00	13.600,00
Inscribir en el Plan de Contingencia del Consejo de Educación Superior.	0,90	3.400,00	3.060,00
Optimizar el proceso de graduación de los estudiantes de pregrado y posgrado de la UCL.	0,30	3.400,00	1.020,00
Ingresar a la Web de la UCL, el avance del proceso de graduación de los estudiantes de Pregrado y Posgrado de la UCL.	0,20	3.400,00	680,00
Enviar los resultados de los procesos y procedimientos por correo electrónico a los estudiantes de Pregrado y Posgrado de ls UCL.	0,20	3.400,00	680,00
Subtotal:			23.040,00
Imprevistos:		10%	2.304,00
TOTAL:			**25.344,00**

MATRIZ DE EVALUACIÓN					
ORD.	**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**	**TIPO DE OBJETIVO**	**NIVEL DE EVALUACIÓN**	**INTRUMENTO**	**INDICADOR**
1.	**Diseñar plan de comunicación interna para el fortalecimiento del plan de contingencia en la Universidad Cristiana Latinoamericana para el año 2012.**	**General**	**Eficiencia**	**(RA / CA * TA)** **(RE / CE * TE)**	$EFECTIVIDAD = \left[\frac{\frac{Puntaje\ Eficiencia + Puntaje\ Eficacia}{2}}{Máximo\ Puntaje} \right]$
1.1.	Establecer mesas de información en las instalaciones de la UCL., para proporcionar información de los procedimientos a seguir por los estudiantes de pregrado y posgrado.	Específico	Eficacia	RA/RE	
1.2.	Gestionar las inscripciones en el Plan de Contingencia del Consejo de Educación Superior (CES).	Específico	Eficacia	RA/RE	
1.3.	Seleccionar un administrador académico para que realice el seguimiento académico a los estudiantes de pregrado y posgrado, que terminarán los estudios en la UCL.	Específico	Eficacia	RA/RE	

2.	**Fortalecer el Plan de Contingencia de la Universidad Cristiana Latinoamericana durante el año 2012.**	General	Eficiencia	**(RA / CA * TA)** **(RE / CE * TE)**	
2.1.	Informar mediante la web de la UCL., el avance del proceso de graduación de los estudiantes de pregado y posgrado.	Específico	Eficacia	RA/RE	
2.2.	Realizar un seguimiento personalizado del proceso de graduación de los estudiantes de pregrado y posgrado	Específico	Eficacia	RA/RE	

EQUIVALENCIA DE COEFICIENTES

R = Resultado
E = Esperado
C = Costo
A = Alcanzado
T = Tiempo

RANGOS	PUNTOS	RANGOS	PUNTOS
0 – 20%	0	Muy eficiente > 1	5
21 – 40%	1		
41 – 60%	2	Eficiente = 1	3
61 – 80%	3		
81 – 90%	4	Ineficiente < 1	1
> 91%	5		

NOTA: La efectividad se expresa en %.

4.3. IMPACTO DE LA PROPUESTA

4.3.1. Impacto Social

El plan de comunicación interna de la UCL difunde la información que necesita conocer la comunidad universitaria para el logro de los objetivos institucionales y un mejor desempeño de su cargo, lo anterior permite reducir la incertidumbre y falsos rumores, ayudar a que el personal comprenda los objetivos que deban cumplirse, las normas y valores que deben ser respetados, contribuir a generar un clima y cultura organizacional sanos, a fortalecer el sentido de pertenencia y entre otros aspectos percibir señales de posibles conflictos o crisis de diversos tipos.

Las Políticas de Comunicación tienen como sustento las estrategias, los programas y las campañas, las cuales contribuyen a que la ciudadanía esté mejor informada y permiten contar con mejores elementos para evaluar el desempeño de las acciones del interventor y su equipo.

4.3.2. Impacto Ético

El proceso de comunicación comienza con la transmisión de una idea pero para que este proceso sea efectivo se requiere de una adecuada comprensión por parte del receptor del significado del mensaje y que exista, desde luego, una retroalimentación.

Es importante señalar que el proceso de comunicación está influenciado por el contexto donde ocurre, ya sea el contexto social, cronológico, cultural y, de manera más específica, en el contexto organizacional. Por lo anterior es importante considerar estos aspectos, conocerlos y evaluar el posible impacto que pueden tener sobre el proceso para eliminar o disminuir aquellos factores que

inciden de manera negativa aprovechando aquellos que sugieren un éxito en la comunicación.

Si entendemos los elementos básicos del proceso de comunicación y las características de su naturaleza dinámica entenderemos el impacto que puede tener una comunicación de calidad. Si queremos lograr una comunicación ética y efectiva de la visión institucional para propiciar una sinergia y, por lo tanto, la colaboración total de los integrantes de la organización, debemos pensar en una estrategia de comunicación que considere elementos básicos y características del proceso de comunicación que garanticen una comunicación efectiva de la visión para que ésta sea compartida.

Por ello, para lograr una comunicación efectiva no sólo se requiere conocer el proceso de la comunicación de una manera integral sino establecer mecanismos que garanticen que el mensaje que queremos transmitir llegue de una manera correcta al receptor y que a través de la retroalimentación podamos asegurarnos que el mensaje fue recibido con éxito. Este punto es importante en la estrategia de comunicación ya que la efectividad en la transmisión del mensaje que involucre los elementos de integración e interacción es fundamental en la construcción de una visión compartida que oriente los esfuerzos hacia los mismos objetivos tanto organizacionales como personales.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

a) El Plan de Comunicación Interna es un instrumento que determina el programa de comunicación a corto, medio y largo plazo, así como también establece los objetivos, estrategias, acciones, responsables y públicos.
b) La comunicación interna debe ser entendida por los directivos de la Universidad Cristiana Latinoamericana, en términos de fortalecimiento estratégico de la gestión del plan de contingencia. Ante los resultados del diagnóstico situacional estratégico con aplicación del FODA, que permita determinar el índice de aprovechabilidad y vulnerabilidad, a fin de definir un plan de comunicación interna que permita fortalecer el plan de contingencia.
c) El diagnóstico FODA pone de manifiesto las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la comunicación interna en la Universidad Cristiana Latinoamericana.
d) El índice de potencialidad es de 58,40%, lo que significa el grado de aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades, de las cuales primero se debe explotar son las de mayor peso en orden de precedencia.
e) El índice de vulnerabilidad es de 63,20%, de impacto negativo por la presencia de las debilidades y amenazas, para evitar y reducir estas influencia negativas se deben reducir o eliminar debilidades de mayor calificación y las amenazas reducirlas las de mayor porcentaje en orden de precedencia.
f) Las estrategias FO, FA, DO y DA, definen mediante las Estrategias Cruzadas, el Plan de Comunicación Interna para el fortalecimiento del Plan de Contingencia en la Universidad Cristiana Latinoamericana durante el año 2012.

5.2. RECOMENDACIONES

a) Implantar el Plan de Comunicación Interna para aplicar el programa de comunicación a corto, medio y largo plazo, así como también desarrollar los objetivos, estrategias, acciones.
b) Tomar en cuenta los resultados del diagnóstico situacional estratégico con aplicación del FODA, y tomar como indicador de gestión el índice de aprovechabilidad y vulnerabilidad, a fin de definir un plan de comunicación interna que permita fortalecer el plan de contingencia.
c) Utilizar el diagnóstico FODA para utilizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas como elementos indicadores de la comunicación interna en la Universidad Cristiana Latinoamericana.
d) Utilizar el índice de potencialidad que es de 58,40%, lo que significa el grado de aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades, de las cuales primero se debe explotar son las de mayor peso en orden de precedencia.
e) Utilizar el índice de vulnerabilidad es de 63,20%, de impacto negativo por la presencia de las debilidades y amenazas, para evitar y reducir estas influencia negativas se deben reducir o eliminar debilidades de mayor calificación y las amenazas reducirlas las de mayor porcentaje en orden de precedencia.
f) Aplicar las estrategias FO, FA, DO y DA, para definir el Plan de Comunicación Interna para el fortalecimiento del Plan de Contingencia en la Universidad Cristiana Latinoamericana durante el año 2012.

BIBLIOGRAFÍA

ADLER, R. & Marquardt, J., Comunicación Organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones, McGraw Hill. México, 2005.

ARROYO, Luis, y YUS, Magali, Los cien errores de la comunicación, Editorial Esic, Madrid, 2007.

BARTOLI, Annie, Comunicación y Organización, Paidós Empresa. Barcelona.
BAQUERIZO, J. y BAQUERIO, M., El libro de oro de las Relaciones Públicas, Bogotá, Gestión, 2000.

CAPRIOTTI Paúl; COLL Ignasi y Otros, La marca corporativa. Italia: Universitat de Vic. 2005.

COLOM, Antoni y Melich, Joan-Carles, Habermas o el retorno a la Modernidad. Barcelona: Paidós, 2003.

COSTA, Joan. El DirCom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía, Barcelona, Granollers. 2007.

FERNÁNDEZ Collao, Carlos, La comunicación en las organizaciones, Editorial Trillas, México 1991.

GARRIDO, F., Comunicación estratégica: Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2001.

GLEZ REY, Fernando, Personalidad y Comunicación: su relación teórica-metodológica, Editorial Paidos, México, 2005.

GERBNER, Georges, Medios de comunicación de masa y teoría de la comunicación humana. Buenos Aires: Troquel, 1973.

GIBSON, James, Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. U.S.A.: Addison-Wesley Iberoamericana: 1992.

HABERMAS, Jürge, Teoría de la Acción Comunicativa. Tomo II. Barcelona: Taurus. 2004.

HEINEMANN, Peter, Pedagogía de la comunicación no verbal, Editorial Herder, 1980.

JABLIN, Frederick, estudio de la comunicación organizacional, su evolución y su futuro Editorial MC Graw Hill, México 2005.

KAPLÚN. M., Una pedagogía de la comunicación. La Habana: Caminos. 2002.
LOMOV B. F. El problema de la comunicación en Psicología. Editorial Ciencias Sociales, La Habana: 1989.

OJALVO V., La educación como proceso de interacción y comunicación. Universidad de La Habana, La Habana: 1995.

PEPPER, G.L., Communicating in organizations: MacGraw-Hill, Nueva York 1995.
REARDON, Kathleen, La persuasión en la comunicación. Teoría y contexto, Paidós Comunicación. Barcelona, 1983.

ROBBINS, S., Comportamiento Organizacional. 10ª Edición. Pearson Educación. México, 2004.

RODRÍGUEZ, D. Diagnóstico Organizacional. 6ª Edición. Alfa Omega Grupo Editor. México, 2005.

REGISTRO OFICIAL No. 48, 31 de marzo del 2000.
REGISTRO OFICIAL Nº 298, Título V Calidad de la Educación Superior Capítulo 1 del Principio de Calidad, Art. 93, Principio de Calidad, pág. 17, 12 de Octubre 2012.

SANTORTO, Eduardo, Efectos de la comunicación organizacional, Intiyán, Ecuador, 1986.

SORIN ZOCOLSKY, Mónica, Creatividad, Buenos Aires, 1992.
TAGIURI, R. I., THE Concept of organizational climate, Boston Harvard University Press. 1968.

TUÑEZ López, Miguel, comunicación preventiva, Netbilo, México 2007.
VERDERBER, R., & Verderber, K. Comunícate. 11ª Edición. Grupo Geo Impresores. México, 2006.

VARGAS, Victoria, La comunicación en las organizaciones., Editorial Trillas, México 2009
.
VILLAFAÑÉ, Justo. Quiero trabajar aquí. Las seis claves de la reputación interna. Editorial Pearson, Madrid, 2006.

WATZLAWICICK, Paul, ¿Es real la realidad?. Confusión. Desinformación. Comunicación, Herder, Barcelona: 1989.

LINKOGRAFÍA

Arellano, E. 2008., La estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones. Suplemento especial Razón y Palabra. Año 3, Ene-Mar 2008. Consultado el 19 de marzo del 2012 del Sitio Web:http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/supesp/estrategia.htm.

DEFINICIÓN DE PLAN DE CONTINGENCIA. En línea [http://definicion.de/plan-de-contingencia/] 18-03-2012.

REDACCIÓN GUAYAQUIL, *“El Ceaaces evaluará en marzo a 12 000 estudiantes de las U. en categoría E”,* 02/02/12, [en Línea:www.elcomercio.com/sociedad] 12-03-2012.

Econ. René Ramírez Gallegos, *“Video Cadena CES Plan de Contingencia”*, informe público, [En Línea: www.ces.gob.ec] 15-04-2012.

ANEXO

UNIVERSIDAD CRISTIANA LATINOAMERICANA

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

La Universidad Cristiana Latinoamericana, quiere recoger la opinión del Personal con el objetivo de promover iniciativas para la mejora de la calidad en la prestación del servicio a usuarios/as, así como facilitar los medios y condiciones de trabajo idóneas en los respectivos puestos de trabajo; además de mejorar la comunicación en la institución. Con su colaboración, respondiendo un breve cuestionario, esperamos disponer de una información útil para que se pueda promover actuaciones que redunden en una mejora de la calidad en nuestra Universidad. Los datos que nos proporcione se tratarán de modo agregado, por lo que le garantizamos su confidencialidad y anonimato. Le rogamos, por tanto, que responda con la mayor sinceridad posible.

III. DATOS INFORMATIVOS

1. GÉNERO.

   c. FEMENINO ( )
   d. MASCULINO ( )

2. CARGO QUE OCUPA

   e. DIRECTIVO ( )
   f. OPERATIVO ( )
   g. ADMINISTRATIVO ( )
   h. DOCENTE ( )

IV. DATOS GENERALES

Recepciones sobre el equipo humano (aspectos positivos y negativos de cada colaborador directo)

¿Cómo usted calificaría los siguientes puntos, y porqué? De toda el Área de Marketing

3. Clima laboral (En general UCL) (1-5)

CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Excelente	5
Muy Bueno	4
Bueno	3
Regular	2
Malo	1

Porqué:……
……

4. Clima laboral en su área (1-5) ¿porqué?

CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Excelente	5
Muy Bueno	4
Bueno	3
Regular	2
Malo	1

Porqué:……
……

5. Satisfacción con el trabajo que realiza (1-5)

CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Muy Satisfactorio	5
Poco satisfactorio	4
Satisfactorio	3
Medio Satisfactorio	2
Nada Satisfactorio	1

Porqué:…….
…….
……..

6. Calidad de gestión de su inmediato superior (1-5) y del rector

CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Excelente	5
Muy Bueno	4
Bueno	3
Regular	2
Malo	1

Porqué:…….
…….
……..

7. Principales aspectos que afectan sus funciones (personas, procesos, herramientas, limitaciones, tiempo, etc)

f. Talento Humano	( )
g. Procesos	( )
h. Herramientas tecnológicas	( )
i. Limitaciones	( )
j. Tiempo	( )

Porqué:…….
……
……..

8. Principales aspectos que afectan la gestión de comunicación.

k. Talento Humano	( )
l. Procesos	( )
m. Herramientas tecnológicas	( )
n. Limitaciones	( )
o. Tiempo	( )

Porqué:…….
……
……..

9. Imagen del Universidad Cristiana Latinoamericana(1-5)

CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Excelente	5
Muy Bueno	4
Bueno	3
Regular	2
Malo	1

Porqué:……
……
……

10. Requerimientos que usted necesita para desempeñar mejor su trabajo.

f. La comunicación interna dentro de la Unidad funcione correctamente ( )

g. Recibir la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo ( )

h. Conocer los servicios que prestan otras Unidades de la Universidad ( )

i. Una adecuada coordinación con otras Unidades de la Universidad ( )

j. Buena comunicación entre el personal de la Unidad y los usuarios ( )

11. ¿Qué recomienda usted para mejorar la comunicación en la Universidad?

f. Acceso hacia la red comunicativa ( )

g. Difusión de la información que concierne a la universidad ( )

h. Prontitud en la información sobre las nuevas políticas de la universidad. ( )

i. Incremento del número de medios de comunicación donde pueda informarse sobre las nuevas políticas, acuerdos, etc. ( )

j. Claridad de información en la red administrativa ( )

GRACIAS POR SU AYUDA