



FACULTAD DE POSGRADOS

MANEJO ESTRATÉGICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA PARA FIDELIZACIÓN
DE LOS TRABAJADORES: CASO DE ESTUDIO PUCE SANTO DOMINGO.

AUTORA

Ana Katherine Martínez Quiroz

AÑO

2021



FACULTAD DE POSGRADOS

MANEJO ESTRATÉGICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA PARA FIDELIZACIÓN
DE LOS TRABAJADORES: CASO DE ESTUDIO PUCE SANTO DOMINGO.

Trabajo de titulación presentado de conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Magíster en Dirección de Comunicación Empresarial
e Institucional.

Profesor Guía

Dr. Diego Eduardo Apolo Buenaño

Autora

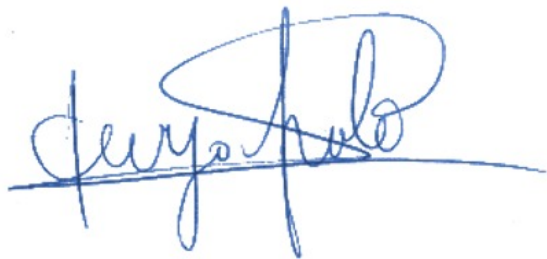
Ana Katherine Martínez

Año

2021

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Manejo estratégico de la comunicación interna para fidelización de los trabajadores: caso de estudio PUCE Santo Domingo, a través de reuniones periódicas con la estudiante Ana Katherine Martínez Quiroz, en el semestre 202000, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



Diego Eduardo Apolo Buenaño
Doctor en Ciencias de la Educación
C.I.: 1714298625

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

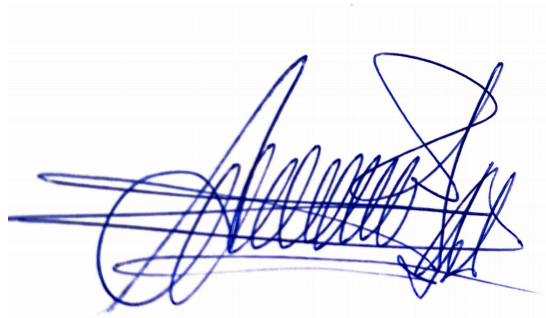
"Declaro haber revisado este trabajo, Manejo estratégico de la comunicación interna para fidelización de los trabajadores: caso de estudio PUCE Santo Domingo, a través de reuniones periódicas con la estudiante Ana Katherine Martínez Quiroz, en el semestre 202000, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



María Fernanda Moncayo Racines
Magister en Ciencias Sociales con mención en Comunicación
C.I.: 1716763295

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que el presente 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”.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Ana Katherine Martínez Quiroz', written over a horizontal line.

Ana Katherine Martínez Quiroz
CI.: 1716763295

AGRADECIMIENTOS

Por algún motivo Dios ha permitido que llegue a cumplir este sueño, meta, objetivo profesional, gracias infinitas a Él.

Agradezco la guía constante del profesor Diego Apolo, la Universidad de las Américas no pudo designarme mejor tutor, ahora también amigo.

Ningún logro es individual, por ese motivo es válido agradecer a mis compañeros del máster, principalmente a los que entendieron que el trabajo mancomunado siempre nos dejará mejores resultados.

DEDICATORIA

La dedico a cada mujer que un día soñó con educarse para contribuir a nuestro país. A mi más grande inspiración, mi madre. A mis ángeles en la tierra disfrazados de familiares, amigos, por y para Uds. por su motivación constante.

RESUMEN

El presente trabajo identificó características, problemáticas y la persecución de los trabajadores sobre el manejo estratégico de la comunicación interna, enfocado en la fidelización de los trabajadores; para ello, se tomó como caso de estudio a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo.

En primer lugar, se realizó una revisión teórica para analizar el estado de la comunicación interna de la universidad y su incidencia en el clima laboral. Se tomaron como referencia modelos y conceptos, que han servido como base para el diseño de propuestas estratégicas, que logran la fidelización de los trabajadores.

A través de la aplicación de los instrumentos de investigación: cuestionario, grupos focales y entrevistas a los trabajadores de la universidad, se realizó un análisis por categoría de la comunicación interna, aplicación de estrategias de comunicación para fidelizar a los trabajadores y clima laboral de la universidad. Las técnicas permitieron profundizar sobre temas transversales para la gestión institucional; tales como: el desconocimiento de los procesos internos y la falta de socialización del manual de funciones.

Con base en los objetivos de desarrollo institucional y la recopilación de información de este proyecto de investigación, se planteó la implementación de un plan estratégico de comunicación interna, que busque generar vínculos con los trabajadores y su participación activa, mejorar el clima laboral, a través del empoderamiento, y la implementación de lineamientos y herramientas web para la gestión eficaz de la comunicación interna. Para el control de las acciones propuestas, se consideró indicadores de medición que permitirán anualmente evaluar si las actividades desarrolladas han cumplido los objetivos planificados.

Se concluye que el manejo estratégico de la comunicación interna si incide en la fidelización de los trabajadores y que no informar desde las fuentes oficiales de una empresa o institución sobre los procesos internos y actividades laborales a su cargo, provoca un clima laboral decadente.

ABSTRACT

The present investigation identified characteristics, problems and the persecution of workers in the strategic management of internal communication, focused on workers' loyalty; For this, the Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo was taken as a case study.

First, a theoretical review was carried out to analyze the state of the university's internal communication and its impact on the work environment. Models and concepts were taken as a reference, which have served as the basis for the design of strategic proposals, which achieve worker loyalty.

Through the application of research instruments: questionnaire, focus groups and interviews with university workers, an analysis was carried out by category of internal communication, application of communication strategies to retain workers and the work environment of the faculty. The techniques allowed us to delve into cross-cutting issues for institutional management; such as: ignorance of internal processes and lack of socialization of the functions manual.

Based on the institutional development objectives and the compilation of information from this research project, the implementation of a strategic internal communication plan was proposed, which seeks to generate links with workers and their active participation, improve the work environment, through of empowerment, and the implementation of guidelines and web tools for the effective management of internal communication. For the control of the proposed actions, measurement indicators were considered that will make it possible to evaluate annually whether the activities carried out have met the planned objectives.

It is concluded that the strategic management of internal communication does affect the loyalty of workers and that not informing the official sources of a company or institution about the internal processes and work activities under their care, causes a decaying work environment.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Formulación del problema	2
1.2.1. Tema.....	2
1.2.2. Pregunta de investigación	2
1.2.3. Objetivo general y específicos.....	2
3.2. General:	2
3.3. Específicos:.....	2
1.2.4. Delimitación	3
1.2.5. Justificación y viabilidad.....	3
1.3. Estado del Arte	4
2. CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1. Teorías de la Comunicación	7
2.2. Perspectiva Interpretativa	7
2.3. La comunicación.....	8
2.4. Comunicación Estratégica.....	9
2.5. Comunicación interna	11
2.6. Fidelización y gestión de los intangibles.....	14
3. PUCE y PUCESD	18
3.1. Estructura orgánico funcional de la PUCE y PUCESD	18
3. CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO	21
3.1. Enfoque.....	21
3.2. Alcance.....	22
3.3. Instrumentos	22
3.3.1. Encuesta:.....	23
3.4. Población y muestra	27
4. CAPÍTULO IV. RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	28
4.1. Categoría 1: Comunicación Interna de la PUCE Santo Domingo	30
4.2. Categoría 2: Aplicación de estrategias de comunicación para fidelizar a los trabajadores de la PUCE Santo Domingo	35

5	CAPÍTULO V: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA FIDELIZAR A LOS TRABAJADORES DE LA PUCE SANTO DOMINGO	47
5.1.	MATRICES	49
5.1.1.	Matriz General	49
1.	MATRIZ ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN INTERNA	49
	OBJETIVO GENERAL	49
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	49
	PÚBLICO	49
	ESTRATEGIA	49
6.	CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58
6.1.	Conclusiones	58
6.2.	Recomendaciones	60
	REFERENCIAS	61
	ANEXOS	69

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

La comunicación interna para fidelizar a los trabajadores de una empresa pública o privada es considerada como un proceso transversal para el óptimo funcionamiento de los procesos institucionales. Si el empleador brindar óptimas garantías laborales, basadas en el Código Orgánico del Trabajo de Ecuador, y ejecuta estrategias acertadas para generar un vínculo de sentido de pertenencia, los trabajadores serán la mejor fuente de promoción

Esta investigación propone detectar las principales incongruencias de comunicación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo [PUCESD] con sus trabajadores. Se profundiza sobre las necesidades, obligaciones y derechos de los empleados para generar estrategias claras de comunicación interna.

En el marco conceptual, el estado del arte evidencia las diferentes investigaciones académicas y científicas que se han realizado en torno al tema de esta investigación, considerando casos de estudios de Latinoamérica y Europa de donde se han obtenido datos relevantes, que posteriormente han servido como punto de partida para proponer soluciones estratégicas para el manejo de la comunicación interna.

El enfoque que se utiliza para esta investigación es mixto; es decir, cualitativo y cuantitativo, debido que se necesitan analizar variables que permitan recabar la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos, utilizando métodos y técnicas, según corresponda.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Tema

Manejo estratégico de la comunicación interna para fidelización de los trabajadores: caso de estudio PUCE Santo Domingo.

1.2.2. Pregunta de investigación

¿Qué características y problemáticas tiene el manejo estratégico de la comunicación interna para fidelizar a los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo?

1.2.3. Objetivo general y específicos

3.2. General:

Identificar las características y problemáticas que tiene el manejo estratégico de la comunicación interna de la PUCESD y su incidencia en la fidelización de sus trabajadores.

3.3. Específicos:

- Identificar las características, estructura, cultura organizacional, misión, visión, valores e identidad corporativa de la PUCESD.
- Establecer cuáles han sido los planes de comunicación, estrategias y acciones implementadas para el manejo de la comunicación interna, sus canales y su incidencia.
- Analizar las percepciones que tienen los trabajadores sobre el manejo de la comunicación interna.
- Determinar, a partir de las características y problemáticas, las mejores estrategias en el manejo de la comunicación interna para fidelización de los trabajadores.

1.2.4. Delimitación

Este proyecto de investigación se realizó en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, durante el periodo 2019-2020.

1.2.5. Justificación y viabilidad

La comunicación interna aún continúa siendo un proceso que cuesta articularlo en todos los niveles de una organización. En tal sentido Córdor (2017) menciona que:

“Se demuestra la existencia de una correlación significativa entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional que se da en $r = 0,959$. También se colige que hay una relación significativa entre la comunicación interna y las 5 dimensiones de estudio del clima organizacional” (p.143).

Además, se corrobora la importancia de la implementación de un manejo estratégico de la comunicación interna para fidelización de los trabajadores en la PUCE Santo Domingo y lograr las metas establecidas, al considerar que la comunicación interna en las empresas es necesaria e indispensable, debido a que figura como consecuencia de los indicadores de sostenibilidad institucional que permiten el cumplimiento de los objetivos (Salazar, 2018).

Por su parte la PUCE (2016) nacional actualmente ha implementado herramientas que ayudan a mejorar los servicios que ofrece, como se sustenta en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI); en el lineamiento L3 Agilidad, el objetivo estratégico indica:

“Oe7 Mejorar la gestión institucional asegurando la calidad y mejora continua”, además se menciona la estrategia “E21 Implementar un sistema de información automatizado único para la gestión de: la información académica, del personal y financiera que integre a seis Sedes de la PUCE” (p.51).

En esta misma dinámica, a partir del año 2020, la PUCE Nacional puso en marcha dos nuevos sistemas, uno académico y otro financiero -SAP y BANNER. Estas acciones son de vital importancia para la comunidad universitaria, pero necesitan ser encaminadas desde los trabajadores para garantizar el óptimo funcionamiento. Ante estas novedades, surge la necesidad de crear estrategias internas, que motiven a los trabajadores a aprender sobre el uso de los sistemas y que se sientan parte de este trascendental cambio.

La investigación contribuirá a la transformación de la educación superior y al cumplimiento de la visión de la PUCE Santo Domingo, esto se verá reflejado en la mejora de la gestión institucional.

Se considera que esta investigación es viable, debido a que se cuenta con los recursos necesarios para realizarla, como el acceso a la información mediante la Dirección Administrativa de la PUCESD, instancia responsable de los trabajadores -profesores, administrativos y personal de limpieza, que proveerá los datos correspondientes y permitirá el acceso a consultas directas con los implicados en este proyecto.

En cuanto al tiempo para la ejecución de lo planificado en este proyecto, se considera viable, ya que se tiene un cronograma establecido para el desarrollo de la investigación y no será necesario la presencialidad para la realización de las actividades, se llevará a cabo de manera virtual, a través de la utilización de herramientas de comunicación 2.0.

1.3. Estado del Arte

La comunicación interna, como estrategia para la fidelización de los trabajadores de empresas e instituciones de educación superior tanto públicas como privadas, ha sido abordada como tema de investigación por varias universidades del mundo y profesionales del área.

En este sentido se puede analizar la influencia que Europa, específicamente España, ha tenido en Latinoamérica sobre el abordaje de la comunicación

Interna [CI]. De Salas (2016) en su estudio aplicó un cuestionario, dirigido a 50 empresas españolas multinacionales, además concretó entrevistas a profundidad con directivos, que le permitieron determinar que contribuye al desarrollo tecnológico institucional.

Por su parte, García (2016) utilizó el 'Test sociométrico o Sociograma' para evaluar 4 criterios de comunicación interna, que fueron aplicados a 31 profesores de una institución educativa. Los resultados concluyeron en que una eficaz CI promueve el papel de líderes sociales 2.0, potenciar el talento de los trabajadores, aumentar el sentido de pertenencia y generar integración de los equipos.

En la búsqueda de nuevas herramientas que ayuden a fidelizar a los públicos internos, Martínez y Ruiz (2019) analizaron la coyuntura de implementar narrativas transmedia para elaborar campañas exitosas de comunicación interna. Su estudio de caso generó entre sus conclusiones que "la RSE propicia un espacio de encuentro con los públicos internos y las narrativas transmedia, suponen una vía para provocar y potenciar el compromiso de los agentes interesados y convertirlos en partícipes de los relatos sobre el negocio responsable" (p.9). Por lo tanto, se considera que las herramientas de comunicación audiovisual, utilizadas con base en enfoques estratégicos, ayudan a posicionar mensajes claves con nuestro público interno.

Sobre la situación en Latinoamérica, Cardozo y Vásquez (2014) mencionan que la falta de una comunicación interna estructurada afecta la reputación de las universidades, este enunciado se basa en una encuesta aplicada en Venezuela, donde se identificó que el manejo de herramientas 2.0 debe tener un tratamiento adecuado para que los mensajes de comunicación interna cumplan el objetivo de informar eficazmente a los trabajadores, sin afectar la reputación institucional.

De igual manera, Del Valle y Lahoz (2016) concluyen en que los planes de comunicación institucionales no se puede descartar la incorporación de la web social 2.0, que generen un ambiente motivante y planificado para lograr objetivos individuales y grupales.

En este sentido, cabe destacar los aportes de Casamayor y Fajardo (2015), quienes manifiestan que la comunicación universitaria promueve la participación exitosa en proyectos institucionales y tomando como referencia los cambios en la Educación Superior de Cuba, la comunicación asimétrica y bidireccional surge como puntal fundamental de una condición necesaria para mejorar la fidelización de los públicos internos.

En Ecuador la comunicación interna se ha estudiado desde varias perspectivas. Galarza, Quichimbo y Benítez (2015) aplicaron una encuesta a 107 empresas de Ecuador para conocer sobre el manejo estratégico de la CI, uno de los resultados más relevantes es que el 70% y 90 % de las instituciones mencionaron que cumplieron con sus objetivos comunicacionales. La medición de la gestión permite corregir o replicar las acciones de comunicación para fidelizar al público interno, en función de las estrategias planteadas.

Así, Pazmay y Pardo Ortiz del Pino (2017) detectaron varias características de la CI en Ecuador, concluyendo que “existe apertura para la comunicación ascendente y para las sugerencias del personal, siempre y cuando la comunicación se relacione con la información necesaria para la ejecución de las tareas” (p. 2709). Es decir, que fundamentados en Gálvez y González (2020) se dinamiza la relación entre el empleador y el empleado a través de la comunicación interna y que los sistemas y procesos logran materializar las relaciones interpersonales, ocasionando nuevos formatos de comunicación con los empleadores para mejorar el sentido de pertenencia y generar buena reputación institucional.

2. CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Teorías de la Comunicación

Cada teoría de la comunicación ha realizado su aporte significativo para entender a la Ciencias de la Comunicación de manera integral. Algarra (2009), menciona que “comprender la comunicación es el fin primordial de la teoría de la comunicación. Y el conocimiento de las teorías es un medio imprescindible para este fin” (p.26). Los resultados científicos, obtenidos en el análisis y profundización de los fenómenos comunicativos, han sido el efecto de una investigación complementaria en otros campos como: la semiótica, sociología, cultura de masas, medios de comunicación, antropología de la comunicación, entre otros (Alsina, 2001). Los estudios realizados nos han dejado perspectivas que nos sirven de base, para el desarrollo de propuestas estratégicas de comunicación.

Este trabajo de investigación para el cumplimiento de sus objetivos tomó como base la perspectiva interpretativa de las teorías de la comunicación, que se explica a continuación.

2.2. Perspectiva Interpretativa

Esta perspectiva permite tomar como punto de partida los conceptos de comunicación para ajustarlos al contexto de análisis, basados en una interpretación simbólica, tal como sustenta Vásquez (2015):

“Los elementos expuestos pretenden explorar el mundo de la cultura organizacional desde el paradigma interpretativo-simbólico, para identificar y caracterizar los elementos o componentes que otros paradigmas han dejado de percibir y que se constituyen como una manera diferencial de entender y significar las organizaciones” (p.79).

La importancia de aplicar esta perspectiva como acción de análisis de una comunicación en masa, es que además está sustentada en la denominada Escuela de Palo Alto, que según Rizo (2011) es reconocida en el ámbito de la investigación académica como el punto de partida para el enfoque sistémico,

siendo su precursor Paul Watzlawick "...la comunicación, antes que nada, es un sistema abierto de interacciones" (p.4). En este sentido, Contreras (2003), sustenta que esta complementariedad de enfoques, teorías y perspectivas generan pautas para que la ciencias de la comunicación tenga un tratamiento estratégico, fuera de lo operativo y con visión integral para lograr que las organizaciones obtengan resultados positivos en otros ámbitos empresariales, además de la gestión de comunicación.

2.3. La comunicación

La comunicación es apremiante para todos los seres humanos y en una organización se vuelve el puntal fundamental para el cumplimiento de los objetivos empresariales. El hombre ha buscado desde siempre medios que le ayuden a comunicarse, sin exentar la estructura tradicional: emisor, mensaje, canal y receptor, ya sea esta oral, escrita o visual. Basados en Gómez (2016), el proceso de comunicación se logra cuando hay un intercambio mutuo, cimentado en transmitir ideas que generen emociones y sentimientos para lograr vínculos a corto, mediano o largo plazo.

Las acciones de comunicación deben cumplir según Frías (2000), al menos las siguientes características básicas:

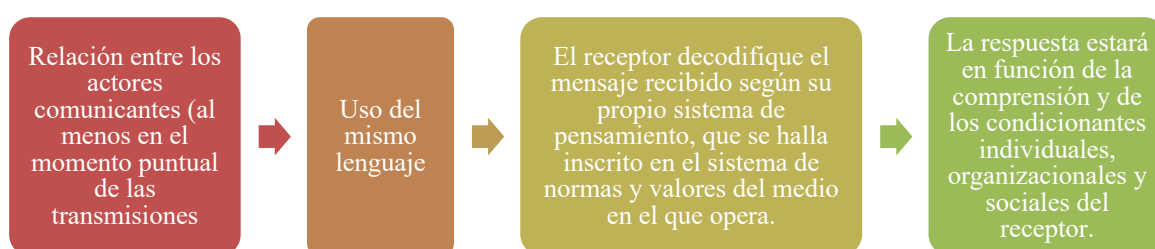


Figura 1. Características de la comunicación

Adaptado de Frías (2000)

La comunicación en consecuencia provoca relaciones interpersonales. Esto es un factor importante para la coordinación de acciones con resultados exitosos. Así lo afirma Sánchez et al. (2006), "el enriquecimiento paulatino de las relaciones sociales y la realización de disímiles actividades condicionaron el

incremento de la comunicación y el desarrollo del mundo interno del hombre” (p.26).

Esta reflexión obliga a que las instituciones consideren a la comunicación como ente transversal en la gestión interna con sus trabajadores. De la misma manera, según los aportes de López (2013), es importante resaltar que la comunicación conlleva varias aristas del saber, entre las que podemos destacar: historia, psicología social, sociología, entre otras. Cada una de estas ciencias deben ser analizadas al momento de generar estrategias de comunicación para fidelizar al público interno de las organizaciones.

2.4. Comunicación Estratégica

La comunicación es un eje estratégico. Desde aportes de Cruz y Fernández (2012), en las empresas, organizaciones o instituciones sean estas grandes o pequeñas, deben existir tanto la comunicación externa como la interna. Sin embargo, siempre se le ha prestado mayor atención a la externa por ser esta la que se encuentra visible ante las personas o clientes potenciales.

En este caso, y con el auge de la globalización, la comunicación interna prima cada vez más como elemento principal de una buena gestión empresarial. Para el desarrollo de todas las actividades laborales, antes se debió transmitir un mensaje claro y que, acompañado de una estrategia acorde, puede lograr fidelizar al público interno. Los vínculos que se puedan generar entre los trabajadores y la empresa servirá además para potenciar la comunicación externa.

Las ideas fundamentadas en los conceptos de comunicación se crean las estrategias. Para Garrido (2009) el concepto de comunicación estratégica viene de un cuadro ordenador que agrupa recursos comunicacionales que pueden ser aplicados tanto a mediano como a largo plazo conforme a las políticas, lineamientos o protocolos establecido o implementados por la empresa.

Desde estos enfoques, antes de la planificación de las estrategias se tendrán que considerar aspectos sociales, culturales, políticos, entre otros en los que esté involucrada la organización o empresa. En su aporte Ocampo (2013), menciona que “la estrategia es el camino a posicionar un concepto” (p.37). Cada estrategia de comunicación deberá contar con tácticas y acciones claras que ayuden al cumplimiento de los objetivos propuestos en los planes de comunicación interna.

En este sentido, Camacho (2013), presenta una propuesta de aspectos claves a considerar para dirigir la comunicación estratégicamente. Son seis puntos que hacen hincapié en la importancia de generar una visión integral de la empresa y como el plan de comunicación debe tener un objetivo claro, que debe ser informado a los trabajadores para ganar confianza.

Además de poner atención en los mensajes que queremos posicionar en la organización, siempre considerando la segmentación y quién y cómo se comunicarán-el vocero debe tener clara esta premisa-. Finalmente, todas acciones de comunicación no pueden obviar la evaluación constante para mejorar las propuestas futuras. En el siguiente gráfico se detallan cada una de las claves.

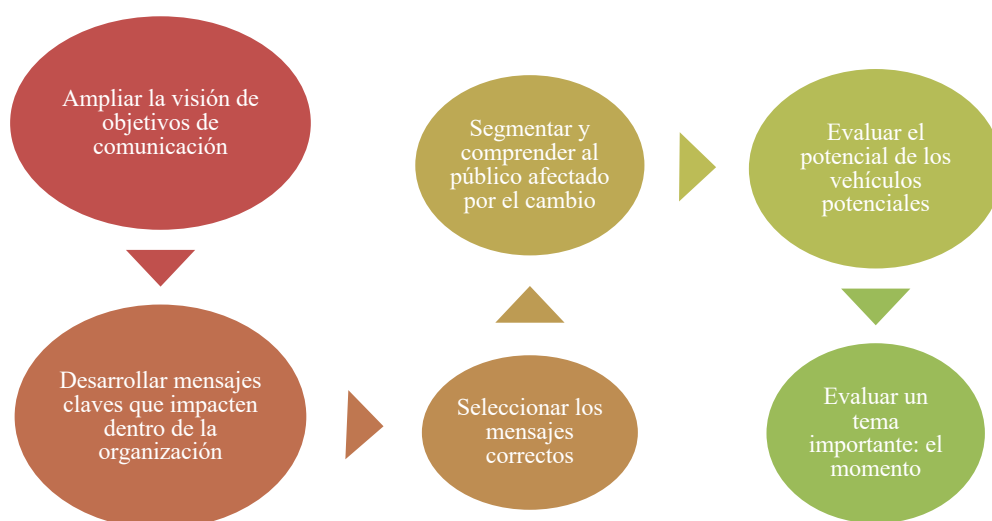


Figura 2. Seis claves para dirigir la comunicación de forma estratégica.
Adaptado de Camacho (2013)

Para terminar, es fundamental recurrir a Capriotti (2009) quien menciona que una de las estrategias fundamentales para lograr un adecuado funcionamiento en la empresa en lo que respecta a la comunicación interna es enfocarse directamente en todos los miembros de la organización, ya que ellos son el centro por donde tiene que pasar toda la actividad relacionada a la comunicación; aquel talento humano tiene que considerarse y ser considerado como miembros permanentemente activos de comunicación y olvidarnos que simplemente son aquellos que receptan la información que proviene de los mandos altos.

2.5. Comunicación interna

La comunicación interna se centra directamente en emitir mensajes dentro la empresa y se enfoca en los empleados, trabajadores, mandos medios, etc. Para Charry (2018) y Del Valle y Lahoz (2016) la comunicación interna es transversal para todas las áreas de la empresa, que utilizada como herramienta organizativa causa más eficiencia y efectividad, logrando un clima laboral estable que fidelice a los trabajadores con la empresa lo que permitirá además que facilite el posicionamiento de los actores frente a la organización.

Continuando desde estas líneas, para Ocampo (2011) “la comunicación interna está dispuesta en tres formas: descendente, ascendente y horizontal. Cada una de ellas obedece a una razón de ser; la comunicación de las disposiciones y el flujo de información entre las unidades de la organización” (p.50). La CI surge como un proceso de adaptación en todas las actividades de las diferentes áreas, departamentos o unidades, instaurándose como eje transversal de las funciones específicas de cada organización.

Para ello, Cuenca y Verazzi (2019) mencionan que la convergencia entre el trabajador y la empresa seguramente en una de las prácticas más importantes y antiguas que existen, esto debido a que la comunicación interna dentro de una organización es una pieza indispensable para el normal y óptimo desempeño de la entidad. La comunicación interna destacó a mediados de los años noventa, cuando se desvincula del área de talento

humano y pasa a formar parte de las actividades y esquema en los departamentos de comunicación.

Varios estudios se han realizado en relación a la comunicación interna en las organizaciones y que tan importante puede llegar a ser e influir en la fidelización de los trabajadores y por ello en el estudio realizado por Lozada y Vite (2001) indican que uno de los elementos complicados dentro de una empresa es la desinformación y la falta de ella, que existe entre el jerárquico superior y los trabajadores; y esto ocasiona que en muchos de los casos se genere el rumor mal infundado, logrando atraer cierto grado de temor y rechazo a la empresa por parte de los empleados, lo que permite que no se instale el vínculo de fidelización entre ambas partes.

Desde los aportes de Álvarez (2007) “la comunicación interna es bidireccional o no es comunicación” (p.3), debe existir una constante retroalimentación de la información que se emite por parte de una organización, con el objetivo de asegurarse de que existe una comunicación activa.

Para que exista comunicación en una organización varios autores indican que tiene que contener un mensaje y ser captado y comprendido por un receptor, y según la percepción de este, lo puede llevar a un cambio de comportamiento o manera de pensar. Aquí radica la importancia de saber que no siempre es lo más importante el mensaje sino más bien como el receptor lo recibió e interpretó, es por ello que cada vez es más relevante los elementos de la comunicación y que los entendamos a la perfección para lograr el objetivo que es comunicar.

Una organización siempre estará comunicando, a través de la emisión de mensajes o cuando no lo hagan, por ello es indispensable tener una estructura definida en este aspecto; la comunicación interna está destinada a trabajar directamente con los públicos internos de la empresa, y es considerado uno de los aspectos más importantes, ya que generará mayor compromiso, mejorará la competitividad e incrementará la fidelidad en la estructura de la organización Brandolini y González (2008).

La buena relación al interno de las organizaciones tales como: tratos justos, reciprocidad, generar mecanismos de motivación, harán que los empleados se conecten con los objetivos planteados por la empresa; los niveles jerárquicos superiores o directivos tienen la responsabilidad de comunicar, escuchar y entender a sus trabajadores, con la finalidad de generar sinergia en ambas partes.

Los trabajadores de una organización deben conocer los canales oficiales de comunicación. Según Cuenca y Verazzi (2019), en lo que se refiere al público interno dentro de una organización, el principal lo compone el grupo de empleados, y este está compuesto por quienes toman decisiones y están al frente de equipos y los que no tienen gente a su cargo; en el primer grupo claramente se puede identificar a quienes tienen la responsabilidad de dirigir y administrar, aquellos que se ubican en lo más alto de una pirámide. A los mandos medios hay que dedicarles mucha atención, ya que al estar en la mitad y tener comunicación directa hacia arriba y debajo de la pirámide, se convierten en un canal clave de comunicación interna.

Los modelos de comunicación nos sirven como base para armar nuestras estrategias de comunicación interna. En la siguiente estructura se destaca al mensaje como principal componente:

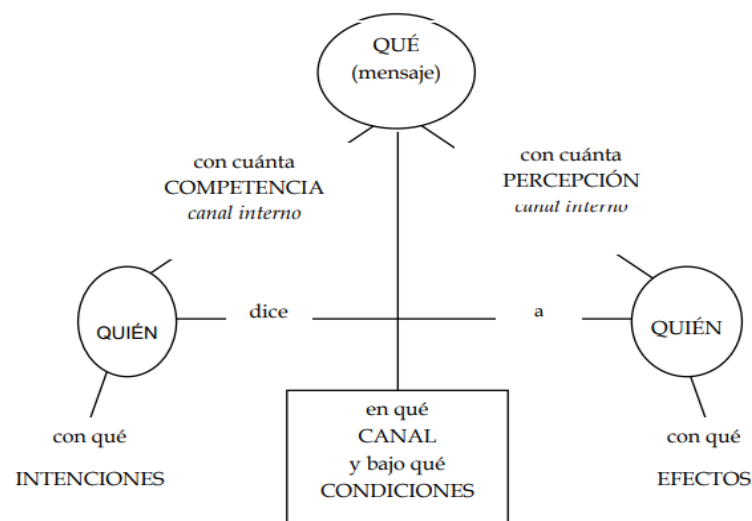


Figura 4: Modelo de comunicación que incluye el canal interno
Tomado de Chela (2002)

Para la aplicación de los modelos de comunicación interna es indispensable que los trabajadores conozcan el organigrama, saber quiénes son las fuentes oficiales y cuál es el estilo de organización para aterrizar la interpretación de los diferentes mensajes. Lo que se pretende con la comunicación organizacional interna es mantener vinculados y conectados a todos los niveles de la empresa, por ello se plantea la siguiente estructura de direccionalidad:

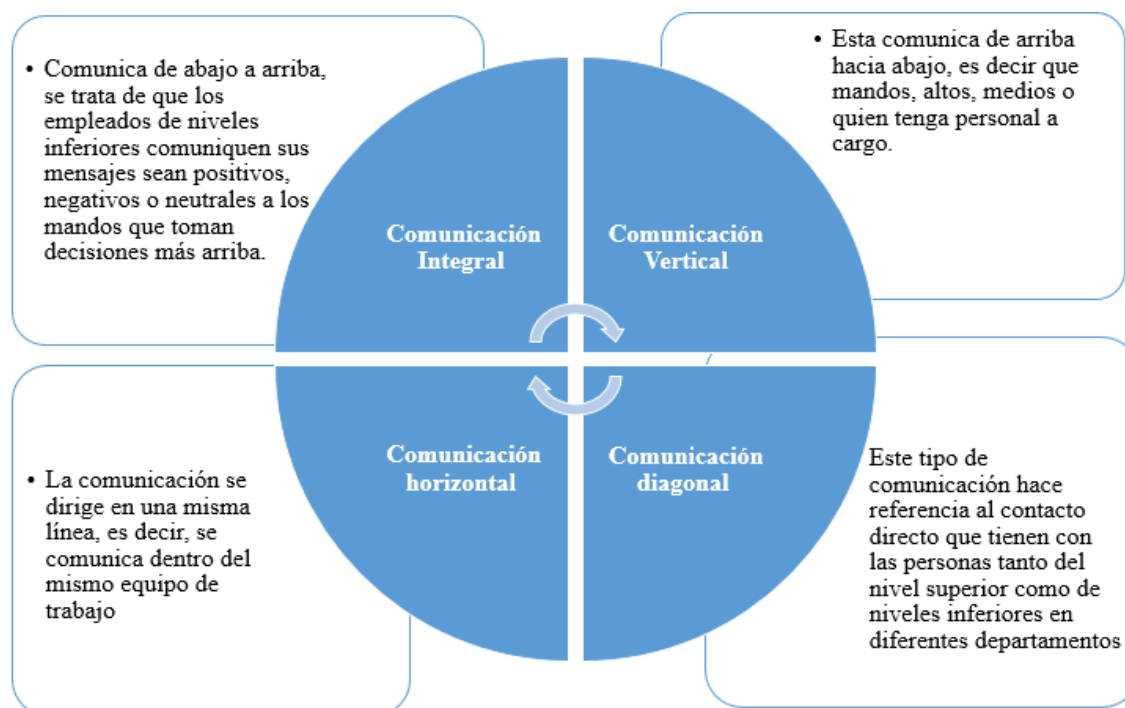


Figura 5. Tipos de comunicación.

Adaptado de Capriotti (1998)

2.6. Fidelización y gestión de los intangibles

El manejo estratégico de la comunicación ayuda a la fidelización de los trabajadores. Cada persona tiene distinto carácter y temperamento, y estos son aspectos indispensables de considerar al momento de ejecutar cualquier acción de CI, por ende, los conceptos de otras ciencias deberán ser referenciales para generar las estrategias. Para Sánchez et al. (2006), existe una relación significativa entre la personalidad y la motivación, convirtiéndose en una oportunidad para que las tácticas de comunicación, a través de los nuevos formatos de difusión, puedan generar vínculos con los públicos internos.

Con base en los conceptos teóricos se recomienda analizar las características de los trabajadores y agruparlos según la siguiente clasificación:

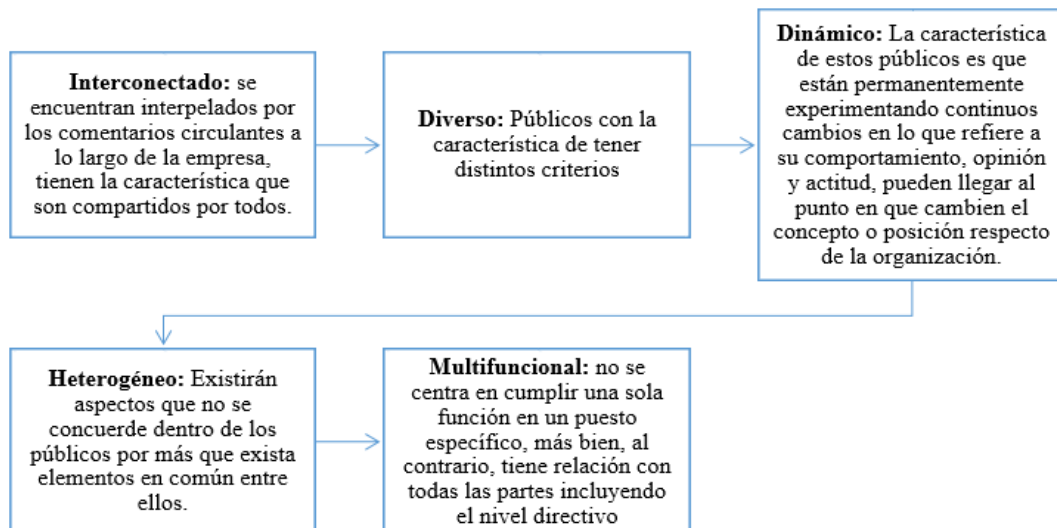


Figura 6: Tipo de públicos

Adaptado de Brandolini y González (2008)

Es tarea del departamento de comunicación analizar sobre estas distintas agrupaciones para generar estrategias de comunicación que logren fidelizar a los trabajadores. En este sentido, Cruz y Jácome (2018), proponen los siguientes objetivos para generar un plan de comunicación que ayude a fidelizar a los trabajadores de una organización.

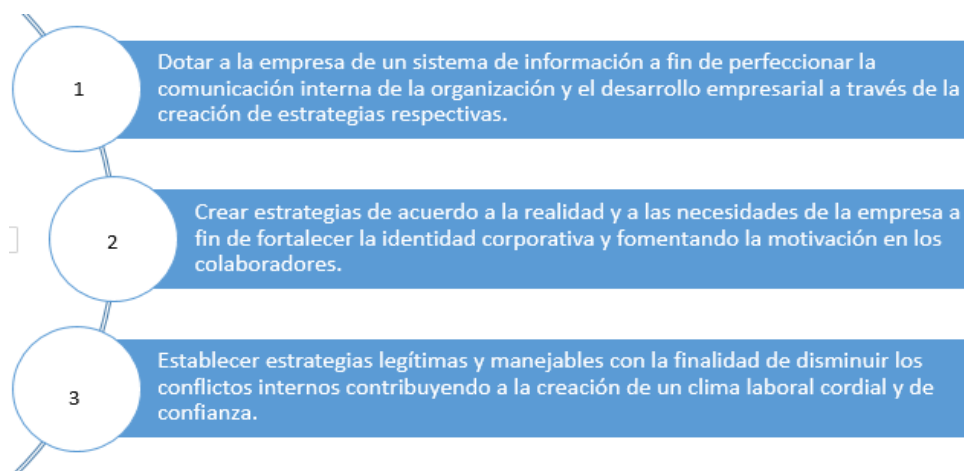


Figura 7: Fidelización de los públicos

Adaptado de Cruz y Jácome (2018)

Como aliada de la fidelización se detecta que el valor de los intangibles es la pieza más importante dentro de las instituciones; un adecuado manejo de estos recursos significará la ventaja competitiva ante las otras organizaciones; se tiene que tomar en cuenta que los intangibles no pueden ser medidos, cuantificados y carecen de especificaciones físicas.

Con base en lo manifestado por Valencia (2006), la globalización ha influido directamente para que las organizaciones gestionen sus intangibles con su público interno, considerando varias estrategias que le permitan destacarse frente a la competencia. Además, para Borrás y Campos (2015), los efectos de la adecuada gestión de los intangibles repercuten en la parte financiera.

“Existe una relación de fuerte dependencia entre el incremento de los resultados económico-financieros y el desarrollo sostenible de activos intangibles como, por ejemplo, la motivación de los trabajadores y directivos, el reconocimiento de los clientes, los proveedores, las entidades bancarias, las instituciones gubernamentales y la comunidad” (p.134).

Son características particulares que agrupa una empresa y que la hacen diferente del resto; la identidad se muestra por medio de la cultura organizacional, elementos tales como la misión, visión, los agregadores de valor son los parámetros que los caracterizan.

Para ello, es importante analizar y detectar cuál son los intangibles que se deben considerar para la gestión de la comunicación interna.

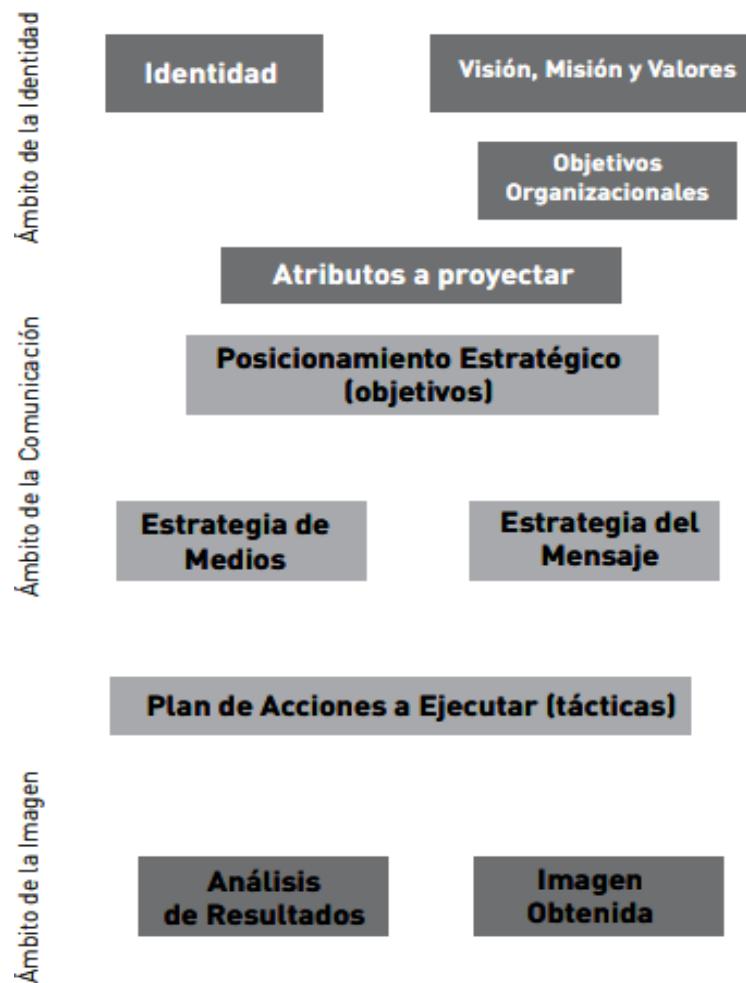


Figura 8. Tipos de comunicación.
Tomado de Brandolini y González (2008)

La imagen se traduce en la percepción que tienen los públicos a través de lo que demuestra la empresa; entonces, la identidad nos habla de todo lo que se realiza internamente en las instituciones, mientras que la imagen, está ligada específicamente en la mente del público. Todos los conceptos están orientados en la gestión de los intangibles, donde la buena gestión de comunicación interna es puntal fundamental para lograr que los trabajadores se conviertan en embajadores de las empresas, sean públicas o privadas.

3. PUCE y PUCESD

3.1. Estructura orgánico funcional de la PUCE y PUCESD

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador [PUCE] es la primera universidad privada de Ecuador, fundada en 1946 por la Compañía de Jesús [Jesuitas]. Tiene 5 Sedes en todo el país, que replican su modelo de educación de tercer y cuarto nivel, basado en el evangelio del catolicismo y en la pedagogía ignaciana. Su extensión Santo Domingo fue impulsada por el obispo Emilio Lorenzo Stehle en 1996, quien encomendó la gestión administrativa al carisma religioso de los Misioneros y Misioneras Identes. En este sentido, la PUCE y sus Sedes orienta su actividad administrativa y académica a la siguiente filosofía institucional:

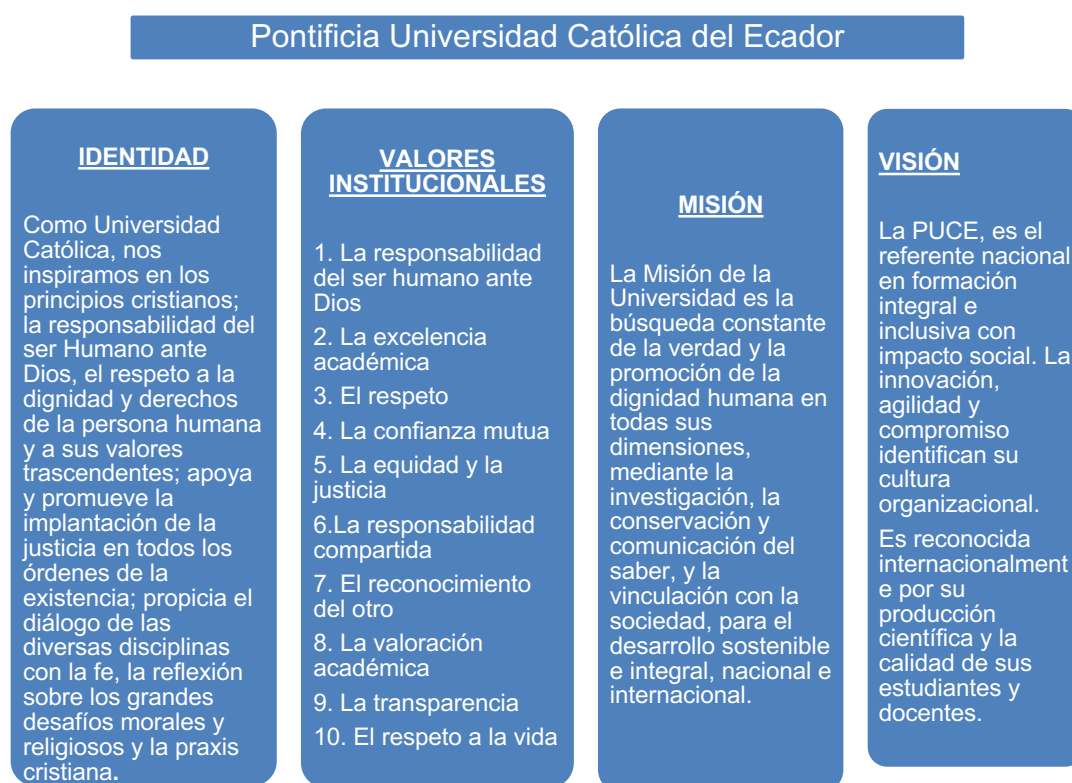


Figura 9. Organigrama de la PUCE Santo Domingo

Adaptado del sitio web de la PUCE (2020)

Las nuevas plataformas digitales de la denominada Comunicación 2.0 han creado la necesidad en la PUCE Santo Domingo y en las 60 universidades de Ecuador (INEC, 2018) de generar estrategias para fidelizar a su audiencia,

adaptándose a las nuevas herramientas de interacción que sus públicos de interés esgrimen en gran demanda.

Es reconocida internacionalmente por su producción científica, ocupando los primeros lugares en ranking a nivel nacional e internacional. Para Marañón (2012, p.121), “las Universidades transmiten y generan conocimiento para que sus estudiantes no sólo aprendan a ver el mundo y desarrollen habilidades para vivir en él y mejorarlo, sino que les proponen mejores modos de relación y convivencia con su entorno”.

3.1.1. Estructura orgánico funcional de la PUCE

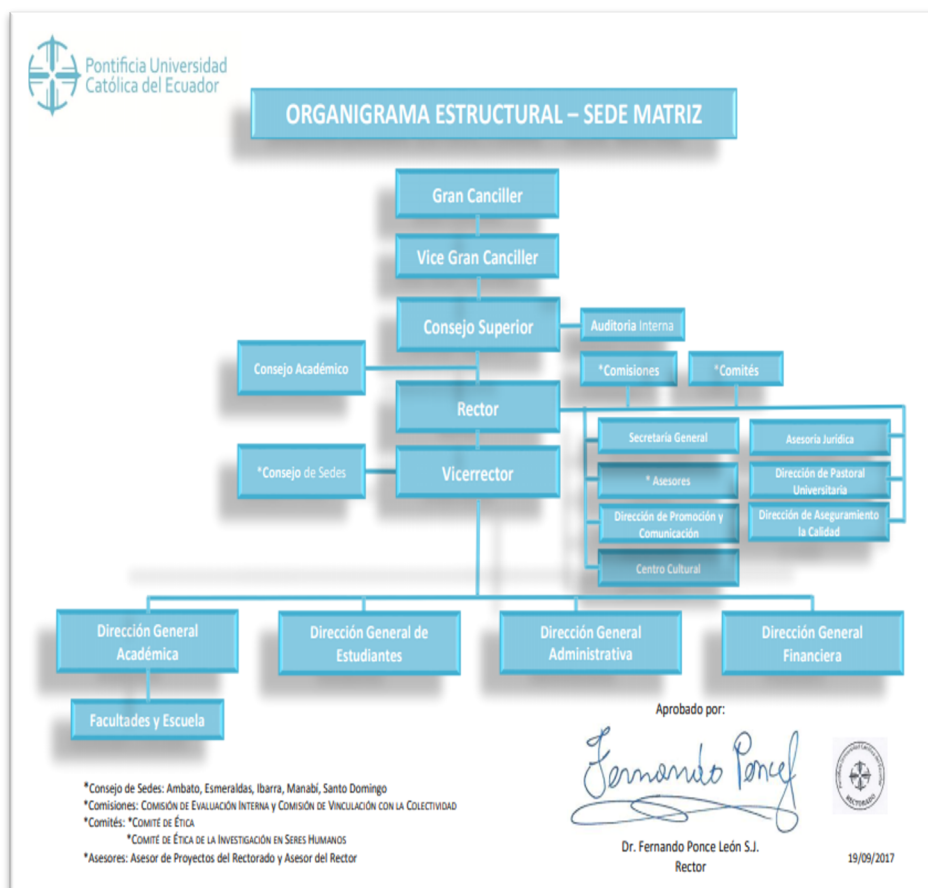


Figura 10. Organigrama de la PUCE
Adaptado del sitio web de la PUCE (2020)

3.1.2. Estructura orgánico funcional de la PUCESD

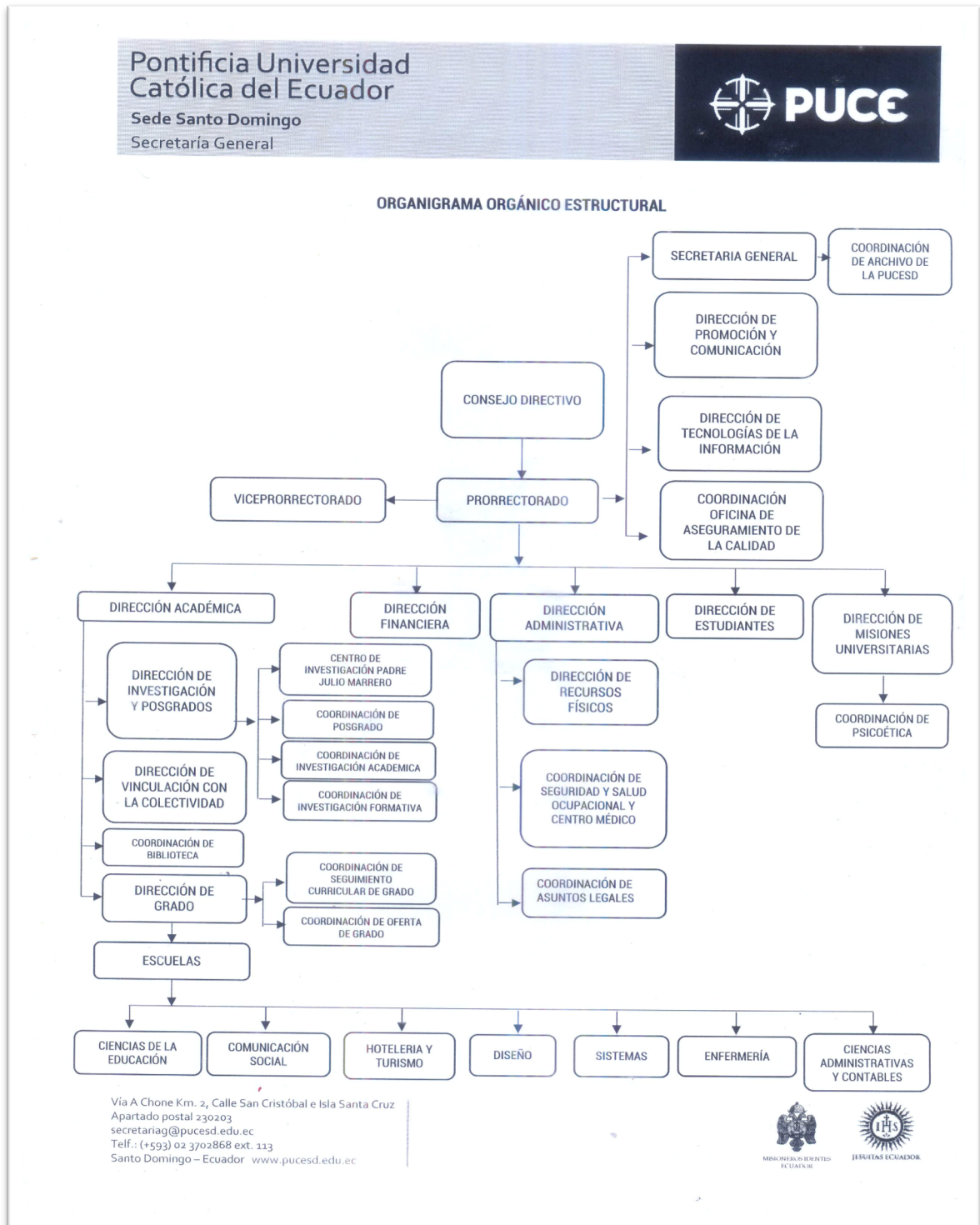


Figura 11. Organigrama de la PUCE Santo Domingo adaptado del sitio web de la PUCE Santo Domingo (2020)

3. CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron las metodologías de investigación cuantitativa y cualitativa, que permitieron recopilar información sobre los principales problemas detectados en la PUCE Santo Domingo y de esta manera plantear posibles soluciones, para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

3.1. Enfoque

El enfoque es mixto a partir de abordajes cuantitativos y cualitativos, para ello se analizaron los datos, procesos, ambiente laboral y la fidelización de los trabajadores de la PUCESD. Para Blanco (2006) “la investigación mixta es una mera aplicación de técnicas de investigación a la resolución de problemas” (p.30). Las metodologías tanto cualitativa como cuantitativa tienen su propia fundamentación epistemológica, diseños, instrumentos y técnicas de acuerdo al tipo de estudio, situaciones sociales y las interrogantes, que se plantean investigadores con el propósito de entender, transformar y explicar la realidad.

A través del enfoque cuantitativo se identificaron datos que permitan ampliar las características, estructura, cultura organizacional, misión, visión, valores e identidad corporativa de la PUCESD. El enfoque cualitativo principalmente se centró en el análisis interpretativo, lo que se pretende es investigar sobre la fidelización de los trabajadores desde todos los ángulos posibles y profundizar varios aspectos dentro del tema.

Se utilizó el tipo de investigación descriptiva y explicativa, con la finalidad de encontrar el porqué de los problemas en la comunicación interna de la PUCE Santo Domingo.

3.2. Alcance

En esta investigación se establecerán aproximaciones descriptivas-exploratorias a la PUCE Santo Domingo, ubicada en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas-Ecuador, en la Vía Chone km 2 y ½ e Isla San Cristóbal.

3.3. Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron para conocer las características y problemáticas que se generan dentro de la comunicación interna de la PUCE Santo Domingo fueron:

Tabla 1.

Instrumentos que se utilizarán para la recolección de información

TÉCNICA	INSTRUMENTOS	A QUIEN SE DIRIGE
ENCUESTAS	Cuestionario	Trabajadores de la PUCESD
ENTREVISTAS	Guía entrevista	Miembros del Consejo Directivo, directores departamentales
GRUPOS FOCALES	Guía Grupo Focal	Trabajadores, entre autoridades, profesores y administrativos

3.3.1. Encuesta:

La encuesta es definida por Ramírez y Villegas (2012) como “una de las técnicas de recolección más prevalentes en la investigación cuantitativa y consiste en un cuestionario de preguntas como instrumento de registro de opiniones” (p.108). Se utilizó esta herramienta de recolección de datos para conocer la persecución de los trabajadores de la PUCESD sobre la comunicación interna, la aplicación de estrategias de comunicación para fidelizar a los trabajadores y el clima laboral.

El cuestionario se realizó mediante un formulario digital de Google (ver anexo 1), que fue compartido con la Dirección Administrativa de la PUCE SD, instancia responsable de Recursos Humanos, para que sea enviado al correo institucional de los trabajadores.

3.3.2. Entrevistas

Se realizaron entrevistas de tipo semiestructurada, que según manifiesta Díaz et al. (2013), en este formato lo importante es mantener una plática amigable entre el entrevistado y el entrevistador, sin perder el objetivo del guion base, que se preparó con anterioridad. En este sentido, oportunamente se permitió que los directivos entrevistados de la PUCESD emitieran sus opiniones, enfatizaran sus respuestas, incluso que algunas preguntas se desviaran, considerando la necesidad de profundizar en aspectos relevantes para la investigación.

3.3.3. Grupos Focales

Este instrumento permitió según Krueger y Casey (2009) organizar discusiones sobre un tema en concreto, a través de las percepciones sobre un

tema en concreto. Para el desarrollo de esta investigación se utilizó con el objetivo identificar las características, estructura, cultura organizacional, misión, visión, valores e identidad corporativa de la PUCESD

analizar las apreciaciones que tienen los trabajadores de la PUCESD sobre el manejo de la comunicación interna. Los convocados fueron integrantes de todas las áreas laborales de la universidad: profesores, administrativos y directivos.

Las encuestas, entrevistas y grupos focales, dado el objetivo general de esta investigación, estuvieron enfocadas en analizar las siguientes categorías:

Tabla 2.

Categoría: Comunicación Interna

Comunicación Interna		Puntuación					
Ítem	Parámetros	0	2	4	6	8	10
1	La comunicación interna es eficaz						
2	Los trabajadores conocen la filosofía de la universidad						
3	Los canales de comunicación interna han sido socializados con los trabajadores						
4	Se realizan reuniones periódicas entre los empleados para tratar asuntos de trabajo						
5	Se socializa el manual de funciones a los empleados						
6	Se comunican constantemente los objetivos de la institución desde las autoridades						

7	La comunicación laboral es similar en todos los departamentos de la empresa						
8	Es fácil dialogar con los directivos de la institución						
9	Expresa su malestar o molestias de su trabajo a sus directivos						
10	Las disposiciones, normativas y reglamentos son socializados con anterioridad						
Puntuación							

Tabla 3.

Categoría: Aplicación de estrategias de comunicación para fidelizar a los trabajadores

Comunicación Interna		Puntuación					
Ítem	Parámetros	0	2	4	6	8	10
1	Se realizan estrategias para la fidelización de los trabajadores						
2	Los planes de comunicación interna consideran la fidelización de los trabajadores						
3	Se realizan encuestas de satisfacción a los trabajadores						
Puntuación							

Tabla 4.

Categoría: Clima laboral

Comunicación Interna		Puntuación					
Ítem	Parámetros	0	2	4	6	8	10
1	Los trabajadores se sienten contentos de pertenecer a la institución						
2	La PUCE Santo Domingo invierte en mejoras que motivan el ambiente laboral						
3	El tiempo de vacaciones es tomado de acuerdo con la necesidad del trabajador						
4	Existen actividades extra-laborales que permiten mejorar las relaciones interpersonales entre los trabajadores						
5	Los trabajadores se sienten motivados para realizar sus actividades laborales						
Puntuación							

Para asignar la puntuación de cada criterio, que corresponder a las 3 categorías antes descritas se consideró la siguiente puntuación:

Tabla 5.

Puntuación asignada por parámetro

PUNTUACIÓN	SIGNIFICADO
------------	-------------

0	No se cumple en absoluto o no existe
2-20%	Se cumple o existe en alguna medida
4-40%	Se cumple o existe en grado mínimo aceptable
6-60%	Se cumple o existe en buena medida
8-80%	Se cumple de forma satisfactoria
10-100%	Se cumple de forma excelente o existe en su totalidad

3.4. Población y muestra

El universo es de 125 trabajadores de la PUCESD, considerando la definición de Morles (2011), "conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan; a los elementos o unidades (personas, instituciones, o cosas) a los cuales se refiere la investigación " (p. 140).

Para la designación de la muestra se utilizaron dos métodos: no probabilísticos, debido a que según el interés de la investigación se seleccionó al personal para las entrevistas y grupos focales; y el probabilístico, debido a que todos los miembros de la población tendrán las mismas posibilidades de participar en el estudio cuando se aplique el instrumento del cuestionario-técnica de la encuesta.

Informantes claves:

- Población A1: 15 miembros del Consejo Directivo de la PUCESD, entre directivos de área y directores departamentales
- Población A2: 65 profesores tiempo completo y medio tiempo de la PUCESD
- Población A3: 45 administrativos y personal de servicio de la PUCESD

Fórmula para muestras infinitas que se utilizará para la encuestas:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q}{d^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra buscado.

Z = Parámetro estadístico que depende del nivel de confianza.

d = Error de estimación máximo aceptado.

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito).

q = (1-p) = probabilidad de que no ocurra el evento estudiado.

n 4 = Número de muestras de la Población: 125 administrativos de la PUCESD

4. CAPÍTULO IV. RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tomando como referencia los conceptos revisados, se analizaron los datos por categorías y temas de necesaria profundización para la elaboración de la propuesta final, partiendo del estado actual que tiene la PUCESD sobre el manejo estratégico de su comunicación interna.

El primer instrumento de investigación aplicado fue la encuesta, enviada a todo el personal que labora en la PUCE SD, a través de la Dirección Administrativa, no obstante, fue cumplimentada por el 46%, porcentaje válido para el siguiente análisis en figuras y tablas descripticas que reflejan las percepciones de los trabajadores que llenaron el cuestionario:

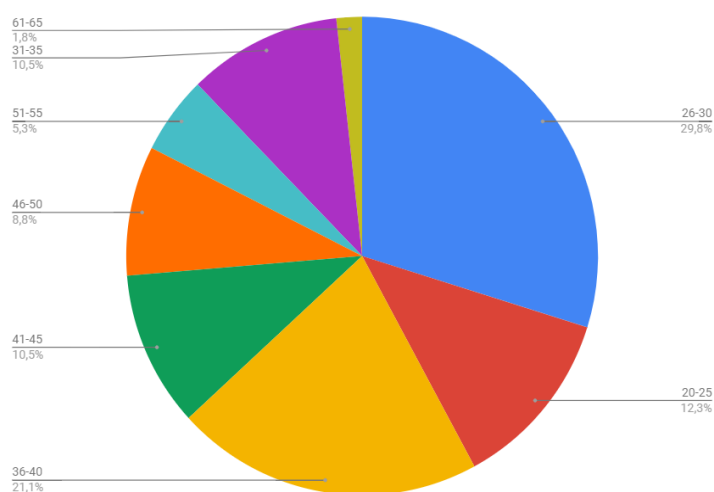


Figura 20. Distribución de la muestra según la edad

La mayoría de los trabajadores tiene entre los 26-30 años, para ser una institución de educación superior los trabajadores son jóvenes, esto se debe a que según la Dirección Administrativa se prioriza la contratación de los graduados de la PUCESD. Este rango de edad está considerado como la 'generación del milenio', la cual aprecia el salario emocional en su remuneración y está en constante rotación laboral por ser parte de la globalización e interconectividad (Hernández y Osorio, 2016). Las estrategias a plantear deben considerar primordialmente las características de sus trabajadores según la edad, afinidades, motivaciones no económicas y su relacionamiento con el entorno.

Tabla 6

Distribución de la muestra según su sexo

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	35	61,4
Masculino	22	38,6
Total	57	100

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la PUCE Santo Domingo (2020)

El sexo femenino predomina del total de trabajadores. Desde el área directiva, 10 de los 15 cargos principales de la PUCESD están bajo la responsabilidad de mujeres; de hecho, la primera autoridad, que figura como Prorectorado, es mujer. De acuerdo con Contreras, Pedraza y Mejía (2012), el liderazgo de la mujer se destaca por ser interactivo, con características diferenciadoras como las habilidades sociales y el carisma, que le permiten un empoderamiento positivo que contagia los miembros de su equipo.

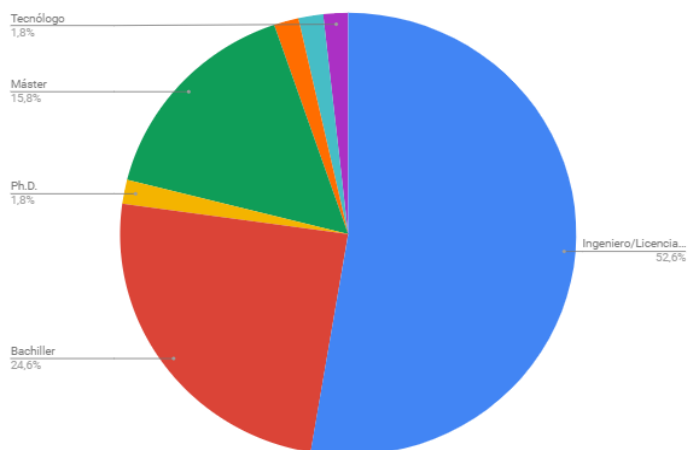


Figura 21. Distribución de la muestra según el grado académico

El grado académico de los trabajadores de la PUCE SD que predomina es el tercer nivel-licenciaturas o ingenierías-, aunque las instituciones que regulan la educación superior en Ecuador, controlan que todos los profesores que impartan asignaturas en cualquier carrera deben tener un grado de estudio de maestría o PhD; es decir, que los 60 profesores que pertenecen al claustro de docentes obligatoriamente tienen este requisito.

A continuación, se muestran los datos obtenidos por categoría, con base en la encuesta validada por dos PhD, uno en Comunicación (ver anexo 2) y el otro en educación (ver anexo 3), los grupos focales y entrevistas realizadas a los trabajadores de la PUCESD.

4.1. Categoría 1: Comunicación Interna de la PUCE Santo Domingo

Considerando lo planteado por Cuenca (2005), la comunicación interna de las universidades debe lograr que la comunidad universitaria entienda cuál es la finalidad de la institución, su plan estratégico de desarrollo institucional y qué se obtiene con los proyectos ejecutados, donde todos participan directa o indirectamente, fomentando así un clima laboral participativo con efectos de implicación y motivación en los colaboradores.

Tabla 7

Categoría 1: Resultados y valoración del cuestionario aplicado a los trabajadores

N°	Criterio/pregunta	Valoración	Porcentaje de cumplimiento
1	La comunicación interna es eficaz	Se cumple o existe en buena medida	60%
2	Los trabajadores conocen la filosofía de la universidad	Se cumple o existe en buena medida	60%
3	Los canales de comunicación interna han sido socializados con los trabajadores	Se cumple de forma satisfactoria	80%
4	Se realizan reuniones periódicas entre los empleados para tratar asuntos de trabajo	Se cumple o existe en buena medida	60%
5	Se socializa el manual de funciones a los empleados	Se cumple o existe en grado mínimo aceptable	40%
6	Se comunican constantemente los objetivos de la institución desde las autoridades	Se cumple de forma satisfactoria	80%
7	La comunicación laboral es similar en todos los departamentos de la empresa	Se cumple de forma satisfactoria	80%
8	Es fácil dialogar con los directivos de la institución	Se cumple o existe en buena medida	60%
9	Expresa su malestar o molestias de su trabajo a sus directivos	Se cumple de forma satisfactoria	80%
10	Las disposiciones, normativas y reglamentos son socializados con anterioridad	Se cumple o existe en buena medida	60%
TOTAL DE CUMPLIMIENTO O EXISTENCIA POR CATEGORÍA			66%

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la PUCE Santo Domingo (2020)

Según la encuesta aplicada, el principal inconveniente de la categoría comunicación interna se detecta en la socialización del manual de funciones, con un 40% de cumplimiento. Seguido de 5 criterios que manifestada la percepción de los trabajadores consideran que en un 60%: 1) la comunicación interna es eficaz, 2) que los reglamentos internos son socializados con anterioridad, 3) que

conocen sobre la filosofía institucional, 4) que las autoridades se flexibilizan ante el diálogo con ellos y 5) que se llevan a cabo reuniones periódicas sobre las actividades laborales.

En cuanto a los criterios con más alto porcentaje de positiva percepción, con el 80% y la valoración de “se cumple de forma satisfactoria” se detectaron: 1) los trabajadores conocen de los canales de comunicación interna porque han sido socializados, 2) las autoridades comunican los objetivos institucionales constantemente, 3) se mantiene una homogeneidad en la comunicación interna que se maneja desde todos los departamentos de la PUCESD y 4) manifiestan sus inconformidades a sus jefes inmediatos sobre alguna eventualidad que se genere en el desempeño de sus labores.

En los grupos focales realizados, los trabajadores entre directivos, administrativos y profesores llegaron a las siguientes conclusiones sobre la comunicación interna:

Tabla 8

Categoría de Comunicación interna: recopilación de información de 2 Grupos Focales

Preguntas	Enunciados positivos	Enunciados negativos
1. ¿Qué percepción tiene de la comunicación interna? 2. ¿Qué podemos destacar de la comunicación interna, positiva y negativamente? 3. ¿Siente que la comunicación es real y oportuna?	<ul style="list-style-type: none"> • Tenemos un zoom diario por departamento, para estar en constante comunicación durante el teletrabajo. • La universidad ya tiene experiencia en comunicación online. • La información de cambio de funciones se maneja bien. • La información que nos comparten a los 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planes de comunicación interna, es evidente que no los hay. • Hay muchos filtros para aprobar la información, pasa por varios departamentos y no se agiliza la comunicación. • A veces los estudiantes saben antes la información que los propios trabajadores. • Detecté como profesora que en algunas ocasiones los estudiantes no asistían a clases porque se les había comunicado un evento desde otro departamento de la universidad, mientras yo no

<p>4. ¿Sabe identificar los canales de comunicación oficiales de la PUCESD?</p> <p>5. ¿Conoce los procesos internos, reglamentos y disposiciones de la PUCESD?</p>	<p>trabajadores si es real porque sobre esa base trabajamos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valoramos los canales de comunicación oficiales, el correo es el principal. 	<p>sabía nada, poder ende pensaba que no querían asistir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento sobre el manual de funciones que tenemos los trabajadores. • Desconocimiento sobre los beneficios que tenemos como trabajadores. • Información mediante fuentes no oficiales, lo que genera rumores. • Falta de información sobre los procesos que maneja la universidad. • Desconocimiento sobre nuevos trabajadores que ingresan a la PUCESD, no sabemos quiénes son. • El no saber cierta información, genera mala atención a los estudiantes. • Procurar informar a tiempo, esto se debe a la falta de planificación. • Falta de conocimiento de la misión, visión y valores institucionales. • El WhatsApp no es un canal oficial porque no se ha comunicado que sea de esa manera, por ende, no deberíamos recibir instrucciones por este medio.
--	--	--

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en los grupos focales aplicados a los trabajadores de la PUCE Santo Domingo (2020)

Los grupos focales tuvieron una duración de entre 45-60 minutos, donde se recopiló la información detallada en la tabla 8, que sirvió como base para la entrevista realizada a la Coordinadora de la Oficina de Aseguramiento de la Calidad de la PUCESD, Mgs. Margareth Hurtado, quién es la responsable de velar porque los procesos se cumplan a cabalidad y que la información institucional sea lo más transparente posible, esto se logra cumplir a través de

los planes de acción y actividades funcionales asignadas a los trabajadores, con base en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la PUCE.

Preguntas y Respuestas de la entrevista realizada a Margareth Hurtado

1. ¿Usted en calidad de responsable de la Oficina de Aseguramiento de la Calidad, puede mencionarnos algunos proyectos que estén orientados al manejo estratégico de la comunicación interna?

Los proyectos de comunicación interna se lideran desde la Dirección de Promoción y Comunicación [COMUNICACIÓN]. Se han realizado actividades, pero en realidad no se ha implementado un proyecto específico, lo cual sería muy bueno. La Dirección Administrativa es un departamento fundamental para el cumplimiento de una comunicación interna eficaz.

2. ¿Quién es el responsable de establecer y difundir los procesos internos de la PUCESD?

De establecer los procesos la dirección, a través del responsable-director. De la difusión, la Dirección Administrativa y COMUNICACIÓN. Algunos procesos también se definen desde la PUCE Nacional.

Con esta información se recurrió a entrevistar a la Directora de comunicación, Mg. Ana Martínez, quien está en el cargo desde junio de 2018, y la Directora Administrativa, Ing. Andrea Strom, responsable de Recursos Humanos. Las dos coincidieron en que los dos departamentos deberían liderar un proyecto de comunicación interna, enfocado en la fidelización de los trabajadores, que además figure como un plan de acción a nivel de PUCE Nacional y ojalá se pueda replicar en las demás Sede y matriz.

Tabla 9

Preguntas y respuestas, realizadas a la Directora de COMUNICACIÓN y a la Directora Administrativa sobre la categoría de comunicación interna

Preguntas	Informante 1	Informante 2
¿Existe un plan de comunicación interna?	Se tiene el proyecto, del cual se generan varias actividades, pero no están sustentadas en un plan.	Nos regimos a lo que indique comunicación.
¿Cómo se crean las políticas de comunicación interna?	Basadas en las políticas generales de comunicación de la PUCE.	La iniciativa siempre ha surgido desde comunicación.
¿Comparte información con los trabajadores, quién la aprueba?	Es iniciativa de comunicación y también lo solicita prorectorado, a partir de 2019 todas las comunicaciones oficiales se emiten desde la Dirección Administrativa.	Se comparte información, instrucciones y requerimientos desde la cuenta de comunicaciones de Dirección Administrativa, se mantiene una comunicación masiva e individual, para ello tenemos 2 formatos (ver anexo 4).
¿Se ha detectado en la encuesta aplicada que no se socializa el anual de funciones, puede comentarnos al respecto?	Es una actividad de competencia de Dirección Administrativa.	Se envía un correo con las instrucciones generales y se le indica cuál es su jefe inmediato, él debe darle las actividades puntuales que se deben realizar.
¿Cómo se difunde la filosofía de la PUCESD?	Directamente no se difunde, pero existen actividades que ayudan a promover los valores institucionales.	Se comparte información de formación integral.

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en las entrevistas aplicadas a Directores de la PUCE Santo Domingo (2020)

4.2. Categoría 2: Aplicación de estrategias de comunicación para fidelizar a los trabajadores de la PUCE Santo Domingo

Conviene decir que la PUCESD es administrada por miembros del Instituto Id de Cristo Redentor, Misioneras y Misioneros identes, reconocido por el papa Benedicto XVI como Instituto de Vida Consagrada de Derecho Pontificio. Es decir, que parte de la planta docente y administrativa profesan esta doctrina. Basados en Regalado et al. (2011) los ideales y valores de los líderes de una empresa se reflejan en las estrategias que se implementan internamente, considerando que lo importante es que se genere un vínculo emocional con los trabajadores.

Tabla 10

Categoría 2: Resultados y valoración del cuestionario aplicado a los trabajadores

N°	Criterio/pregunta	Valoración	Porcentaje de cumplimiento
1	Se realizan estrategias para la fidelización de los trabajadores	Se cumple o existe en grado mínimo aceptable	40
2	Los planes de comunicación interna consideran la fidelización de los trabajadores	Se cumple o existe en buena medida	60
3	Se realizan encuestas de satisfacción a los trabajadores	Se cumple o existe en buena medida	60
TOTAL DE CUMPLIMIENTO O EXISTENCIA POR CATEGORÍA			53%

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la PUCE Santo Domingo (2020)

Los porcentajes obtenidos en esta categoría no pasan el 60% de cumplimiento. Según la encuesta aplicada, el criterio 'se realizan estrategias para fidelizar a los trabajadores' se cumple en un 40% y que en un 60% se realizan planes de comunicación interna que consideren acciones, que promuevan su fidelización con la PUCESD. Finalmente, se detectó que la aplicación de encuestas para conocer la satisfacción de los trabajadores alcanza un 60% de implementación.

En los grupos focales realizados, los trabajadores: entre directivos, administrativos y profesores llegaron a las siguientes conclusiones sobre la aplicación de estrategias de comunicación interna para fidelizar a los trabajadores de la PUCE Santo Domingo.

Tabla 11

Categoría de Aplicación de estrategias de comunicación interna para fidelizar a los trabajadores: recopilación de información de 2 Grupos Focales

Preguntas	Enunciados positivos	Enunciados negativos
<p>1. ¿Qué estrategias de fidelización para los trabajadores aplica la universidad?</p> <p>2. ¿Qué acciones de la PUCESD han sido significativas para Ud. y por qué?</p> <p>3. ¿Siente que la PUCESD valora sus aportes profesionales?</p> <p>4. ¿Se siente identificado con la filosofía de la PUCESD?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desde Dirección Administrativa, llegaba cada semana un correo felicitándonos por el trabajo que estábamos haciendo. • Los pagos son puntuales y bajo la normativa que exige el Ministerio Laboral de Ecuador. • Participamos de actividades de formación, que la Dirección de Misiones Universitarias promueve-novenas navideñas, misas, entre otras-. • Los directores recibimos un curso de habilidades directivas, basadas en el evangelio. Nos unimos para esta actividad con la Universidad Técnica de 	<ul style="list-style-type: none"> • Desde la Dirección Administrativa se dejó de enviar el correo de felicitaciones, no sé si ya no estoy haciendo bien mi trabajo, no se informó al respecto. • Se realizan algunas actividades, pero no existe una estrategia definida. • Hemos tenido 1 capacitación al año gratuitita. • No tenemos una intranet, donde los trabajadores apreciemos que la información es sólo para nosotros. • No celebramos el aniversario de la universidad, varias

<p>5. ¿Cree Ud. que la comunicación interna de la PUCESD está acorde a las necesidades de los trabajadores?</p>	<p>Loja y la PUCE Ibarra, instituciones de educación superior que son administradas también por misioneros identes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a la educación para familiares con becas, también con importantes descuentos. • No existen despidos constantes, siento estabilidad laboral. 	<p>fechas relevantes pasan desapercibidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es necesario abrir espacios como este-grupo focal- de forma periódica, con el objetivo de identificar siempre los aspectos internos que debemos mejorar. • Me hace falta sentir que importo como trabajadora. • Incentivar a los trabajadores, cualquier detalle es importante.
---	---	--

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en los grupos focales aplicados a los trabajadores de la PUCE Santo Domingo (2020)

De la información recopilada en los grupos focales se puede analizar que entre las principales acciones para fidelizar a los trabajadores se encuentran: 1) estabilidad laboral, 2) el descuento y becas que otorga la PUCESD a los familiares de sus trabajadores y 3) puntualidad para los pagos, a excepción de una crisis que atravesó la universidad en 2015-2016.

Por otro lado, los trabajadores mencionaron que es evidente que no existe una estrategia clara que busque mantenerlos motivados, no se generan actividades extra laborales ni encuestas de satisfacción.

Sobre lo antes mencionado en las entrevistas se recabó la siguiente información durante las entrevistas:

Pregunta y Respuesta de la entrevista realizada a Margareth Hurtado, coordinadora de la Oficina de Aseguramiento de la Calidad de la PUCESD.

1. ¿Qué proyectos tiene la universidad enfocados en la fidelización de los trabajadores?

Este año se ejecutaron acciones que ayudan a los trabajadores: correos de felicitaciones, una capacitación, basada en un examen de diagnóstico sobre el nivel de conocimiento de las tecnologías aplicadas, pero no existe un proyecto enfocado en los trabajadores y su fidelización.

Se evalúa a los profesores, está pendiente que se implemente la evolución a los administrativos.

2. ¿Considerando que en efecto se hacen pequeñas actividades, pero al final no constan dentro de un plan estratégico de comunicación interna para fidelizar a los trabajadores, cree usted pertinente que se implemente un plan y, de ser su respuesta positiva, ¿cómo debe estar orientado a los objetivos estratégicos de la PUCESD, perteneciente a la PUCE Nacional?

Se cree pertinente que se implemente un plan estratégico de comunicación interna. Cada departamento tiene una planificación anual, que está basada en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional [PEDI] de la PUCE Nacional, cualquier proyecto debe constar en la planificación, que a partir de enero de 2021 se actualizará, el anterior tenía vigencia desde 2016 a 2020.

3. ¿En el nuevo PEDI se consideran objetivos estratégicos, que estén encaminados a fidelizar a los trabajadores o a tener una comunicación interna estratégica?

No específicamente, existe un objetivo estratégico que abordará el compromiso de la comunidad universitaria con los colaboradores de manera general.

Tabla 12

Preguntas y respuestas, realizadas a la Dirección Administrativa sobre la aplicación de estrategias de comunicación interna para fidelizar a los trabajadores

Preguntas	Informante 2
¿Qué estrategia se implementa para fidelizar a los trabajadores?	<p>Se trabaja con base en el PEDI, no existe una estrategia clara, pero se realizan acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Correos de felicitaciones a los trabajadores, que según la evaluación de su jefe inmediato obtuvieron un desempeño de excelente. • Consultar sobre su estado de salud, a través de la instancia de Seguridad y Salud Ocupacional • Pagos puntuales • Descuentos para los trabajadores y sus familiares en la oferta de postgrado
¿Se consulta a los trabajadores sobre su satisfacción de trabajar en la PUCESD?	Cada día todos los trabajadores envían un reporte digital sobre las eventualidades que se generaron entorno a su actividad laboral (ver anexo 5).

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en las entrevistas aplicadas a Directores de la PUCE Santo Domingo (2020)

4.3. Categoría 3: Clima laboral de la PUCE Santo Domingo

Al margen de valor salarial que una empresa otorgue a sus empleados, un buen clima laboral es indispensable para cumplir de manera eficaz los objetivos institucionales. Refiriéndonos en Rojas (2013), las estrategias deben estar orientadas en motivar a los trabajadores con la finalidad de alcanzar la satisfacción profesional de cada individuo.

Tabla 13

Categoría 3: Resultados y valoración del cuestionario aplicado a los trabajadores

N°	Criterio/pregunta	Valoración	N°
1	Los trabajadores se sienten contentos de pertenecer a la institución	Se cumple o existe en buena medida	80%
2	La PUCE Santo Domingo invierte en mejoras que motivan el ambiente laboral	Se cumple o existe en buena medida	60%
3	El tiempo de vacaciones es tomado de acuerdo a la necesidad del trabajador	Se cumple de forma satisfactoria	80%
4	Existen actividades extra-laborales que permiten mejorar las relaciones interpersonales entre los trabajadores	No se cumple en absoluto o no existe	0%
5	Los trabajadores se sienten motivados para realizar sus actividades laborales	Se cumple o existe en grado mínimo aceptable	40%
TOTAL DE CUMPLIMIENTO O EXISTENCIA POR CATEGORÍA			52%

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la PUCE Santo Domingo (2020)

La categoría sobre el clima laboral de la PUCESD presenta el porcentaje más bajo de las 3, que se han analizado en este proyecto de investigación. Es evidente que no se realizan actividades extra-laborales para mejorar las relaciones interpersonales en la PUCESD y que, aunque la percepción de los trabajadores sea en 80% que se sienten contentos de pertenecer a la institución, el criterio sobre sentirse motivados para realizar sus actividades laborales se cumple en un 40%. Lo positivo a destacar es el criterio de otorgar vacaciones según la necesidad del trabajador, se cumple en un 80%.

En los grupos focales realizados, los trabajadores: entre directivos, administrativos y profesores llegaron a las siguientes conclusiones sobre el clima laboral de la PUCE Santo Domingo.

Tabla 14

Categoría 3: Sobre el clima laboral de la PUCE Santo Domingo

Preguntas	Enunciados positivos	Enunciados negativos
<p>1. ¿Cree Ud. que la comunicación interna manejada estratégicamente mejora el ambiente laboral?</p> <p>2. ¿Qué particularidades podría destacar donde la comunicación interna ayude a mejorar el clima laboral?</p> <p>3. ¿Se siente motivado para realizar sus actividades laborales?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Al tener buena comunicación el ambiente laboral mejora hace que tengamos más compromiso con la institución incluso todos los procesos de gestión se desarrollan de mejor manera, tenemos algunas fortalezas. • Se contrata a graduados de la misma universidad, casi siempre nos conocemos. • Pago de horas extras y bonos por responsabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir instrucciones por WhatsApp, sin que esté normado se siente un poco invasivo. • No hay un recordatorio de nuestro avance en la universidad, aniversario de ingresar a laboral, etc. • No hay un espacio para compartir como compañeros de trabajo. Es notorio que existen dos grupos de trabajadores: profesores y administrativos, todos deberíamos sentir que somos iguales. • Me hace falta sentir que importo como trabajadora. • La universidad no trabaja por proyectos, por ende, nos hace falta una clara planificación para trabajar en

<p>4. ¿Cree Ud. que existe un buen clima laboral?</p> <p>5. ¿Siente que la PUCESD valora sus aportes profesionales?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los jefes tratan con respeto. 	<p>sinergia con todos los departamentos, nos entregan información tarde, lo que provoca jornadas extendidas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La socialización del manual de funcionamiento a cada colaborador. Realizar actividades extra laborales que permitan generar un agradable ambiente de trabajo y este a su vez permita establecer la confianza necesaria para el desarrollo de las actividades. • Me parece que falta un poco de empatía con el trabajador, el cariño que se siente por la universidad no hace realizar el mismo con la mayor entrega y responsabilidad posible. • Se deberían dar charlas motivacionales a los trabajadores, estamos en una etapa donde el teletrabajo nos absorbe, tanto que hasta nos ha alejado de nuestras familias estando en nuestros propios hogares, considero muy importante motivar al personal. • Hace falta promover y dar a conocer la visión, misión y
---	---	--

		<p>valores de nuestra Sede, para fomentar la fidelidad y el compromiso que debemos tener con nuestra alma máter.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen cambios de funciones, muchos de ellos donde el trabajador no está capacitado para esas actividades laborales • Algunos no conocemos a la nueva PRORRECTORADO, no se ha dirigido a nosotros.
--	--	---

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en los grupos focales aplicados a los trabajadores de la PUCE Santo Domingo (2020)

Durante los grupos focales se detectaron apreciaciones relevantes de los trabajadores. Es importante mencionar que todos coincidieron en que el respeto prevalece en el trato de las autoridades de la PUCESD para con ellos, desde los principales directivos hasta los jefes inmediatos. Sin embargo, también resaltaron varios aspectos que la institución debe fortalecer para mejorar el clima laboral: empatía, mejorar la planificación, implementar estrategias que los motiven y falta de ayuda para alcanzar sus propósitos profesionales, lo que genera como consecuencia: no sentirse valorados.

A través del instrumento de entrevista, se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 14

Categoría 3: Preguntas y respuestas, realizadas a la Directora de COMUNICACIÓN y a la Directora Administrativa sobre el clima laboral en la PUCESD

Preguntas	Informante 1	Informante 2
¿Qué acciones concretas se realizan para mejorar el clima laboral?	Se socializan los canales de comunicación y se comparte información de interés que los ayude a estar en constante formación.	Se prevé que los directores de cada departamento puedan reunirse con su equipo al inicio de cada semana laboral, ahí tienen un momento de reflexión, en función de un orden que Dirección Administrativa compartió en formato disposición.
¿ La PUCE Santo Domingo invierte en mejoras que motivan el ambiente laboral?	No, desde COMUNICACIÓN.	No, es posible para el próximo año.
¿Por qué no se han realizado actividades extra-laborales para mejorar el clima laboral?	Desde COMUNICACIÓN no tenemos injerencia, realizamos una campaña que denominamos #estamosjuntos donde nos compartían sus fotos mientras realizaban alguna actividad laboral, estas eran	El año anterior para navidad organizamos un almuerzo y otorgamos un presente, es verdad que a partir de esa fecha no hemos realizado actividades adicionales, no acostumbramos a realizarlo.

	publicadas en la página de la universidad.	
¿Existe un trato diferencial entre los profesores y administrativos?	Se tiene esa percepción, porque hasta tenemos diferentes formatos para el envío de comunicados internos, pero se debe a que cierta información es de interés sólo de los profesores o, por otro lado, sólo de los administrativos.	Se debe a que distinta la actividad laboral, por horarios, funciones, etc, pero siempre prevalece el respeto, no se excluye a nadie.

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en las entrevistas aplicadas a Directores de la PUCE Santo Domingo (2020)

5 CAPÍTULO V: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA FIDELIZAR A LOS TRABAJADORES DE LA PUCE SANTO DOMINGO

Para la elaboración de la propuesta del plan de comunicación interna de la PUCESD se consideraron los datos obtenidos en este proyecto de investigación, que logró recopilar a través de los instrumentos de recolección de información aplicados, la percepción de los trabajadores sobre el manejo estratégico de la comunicación en pro de conseguir una fidelización por parte de las autoridades.

Introducción

El manejo estratégico de la comunicación interna es puntal fundamental para lograr los objetivos de desarrollo institucional que tiene la PUCESD. Para esta propuesta se ha considerado el objetivo N° 8 del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2021-2025 “*Cultivar el servicio y el compromiso en la comunidad universitaria*” (PEDI, 2021).

Identidad

Como Universidad Católica, nos inspiramos en los principios cristianos; la responsabilidad del ser Humano ante Dios, el respeto a la dignidad y derechos de la persona humana y a sus valores trascendentes; apoya y promueve la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia; propicia el diálogo de las diversas disciplinas con la fe, la reflexión sobre los grandes desafíos morales y religiosos y la praxis cristiana.

La misión

La Misión de la Universidad es la búsqueda constante de la verdad y la promoción de la dignidad humana en todas sus dimensiones, mediante la investigación, la conservación y comunicación del saber, y la vinculación con la sociedad, para el desarrollo sostenible e integral, nacional e internacional.

Árbol de Problemas de la PUCE Santo Domingo

Tabla 15

Árbol de Problemas sobre la comunicación interna de la PUCE Santo Domingo

CAUSAS	PROBLEMAS	CONSECUENCIAS
No existe un Plan Estratégico de Comunicación o a nivel de PUCE Nacional.	Cada Sede de la PUCE maneja un diferente mensaje estratégico.	Difícilmente se asocia a la PUCE Santo Domingo con las demás Sedes y PUCE Quito, que es la matriz.
No existe un plan de comunicación interna en la PUCESD.	Se realizan actividades básicas, sin tener un objetivo claro de lo que se desea lograr.	Los trabajadores no se identifican con los mensajes estratégicos de comunicación que tiene la PUCESD.
No existen estrategias para fidelizar a los trabajadores, a través de la comunicación interna.	El nivel de sentido de pertenencia de los trabajadores es bajo.	El clima laboral no favorece para conseguir los objetivos institucionales.
El manual de funciones está desactualizado.	No se socializa el manual de funciones	Desconocimiento de las actividades laborales específicas a realizar
No existe un manual de procesos internos.	Desconocimiento sobre los procesos internos	Desaciertos en la gestión interna, con eco externo.
No se realizan actividades extra curriculares para mejorar las relaciones interpersonales en todos los trabajadores.	División marcada entre administrativos y profesores.	Afecta el clima laboral

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en las entrevistas aplicadas a Directores de la PUCE Santo Domingo (2020).

5.1. MATRICES

5.1.1. Matriz General

Tabla 16

Matriz General

1. MATRIZ ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN INTERNA			
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PÚBLICO	ESTRATEGIA
Fidelizar a los trabajadores de la PUCE Santo Domingo, a través de la comunicación estratégica interna.	1. Fortalecer la comunicación interna de la PUCE Santo Domingo, en un plazo de 12 meses.	Trabajadores	1.1. Implementar políticas de comunicación y normativas de comunicación, que fidelicen a los trabajadores.
			1.2. Implementar y mejorar las herramientas de comunicación interna.
	2. Mejorar el clima laboral, a través de un proyecto que conste en el sistema controlado por la PUCE Nacional y que tenga vigencia de 12 meses, siendo responsables las direcciones Administrativa y Comunicación de la PUCE Santo Domingo.	Trabajadores	2.1. Comunicar a los trabajadores sobre sus deberes y responsabilidades
			2.2. Promover la participación activa de los trabajadores en las actividades transversales que genere la universidad.
			2.3. Motivar a los trabajadores para el óptimo desempeño de sus actividades laborales.
			2.4. Perfeccionar las habilidades duras y blandas de los trabajadores, acorde a sus funciones.

5.1.2. Acciones

Tabla 17

Matriz de acciones

2. MATRIZ DE ACCIONES		
Objetivo específico 1: Mejorar la comunicación interna de la PUCE Santo Domingo, en un plazo de 12 meses.		
Mensaje: Yo hago que suceda		
ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE
1.1. Implementar políticas de comunicación y normativas de comunicación, que fidelicen a los trabajadores.	1.1.1. Manual de comunicación interna 1.1.2. Reuniones participativas e informativas periódicas con el vocero y directores 1.1.3. Semestralmente crear un evento de rendición de cuentas sobre los logros de cada departamento 1.1.4. Taller de comunicación interna	COMUNICACIÓN
1.2. Implementar y mejorar las herramientas de comunicación interna	1.2.1. Implementar sistemas para la gestión de la comunicación interna 1.2.2. Crear una intranet 1.2.3. Dar acceso a la plataforma PORTAS a todo el personal de la universidad	COMUNICACIÓN/SDTI
Objetivo específico 2: Crear un Plan de Acción para mejorar el clima laboral en, que conste en el sistema controlado por la PUCE Nacional y tenga vigencia de 12 meses, siendo responsables la las direcciones Administrativa y Comunicación de la PUCE Santo Domingo.		
2.1. Comunicar a los trabajadores sobre sus derechos y responsabilidades	2.1.1. Actualizar y difundir el manual de funciones 2.1.2. Levantar un manual de procesos sobre la gestión interna de la universidad 2.1.3. Informar mensualmente sobre los beneficios que tienen los trabajadores 2.1.4. Implementar un curso de inducción a la institución para los trabajadores de nuevo ingreso o lo que son designados a nuevas funciones	COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA /DIRECCIÓN
2.2. Promover la participación activa de los trabajadores en las actividades transversales que genere la universidad.	2.2.1. Ofertar talleres de liderazgo basado en la filosofía de la universidad 2.2.2. Generar un canal de comunicación directo que recepte sugerencias, opiniones y/u observaciones.	COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA /DIRECCIÓN
2.3. Motivar a los trabajadores para el óptimo desempeño de sus actividades laborales.	2.3.1. Generar encuentros de formación personal para todos los trabajadores 2.3.2. Integrar a los familiares de los trabajadores en actividades extra-curriculares que fomente las	

	2.3.3.	relaciones interpersonales entre administrativos y profesores. Campaña de comunicación interna que promuevan la misión, visión y valores institucionales.	COMUNICACIÓN /DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
2.4. Perfeccionar las habilidades duras y blandas de los trabajadores, acorde a sus funciones.	2.4.1. 2.4.2. 2.4.3. 2.4.4.	Capacitar permanentemente a los trabajadores, de acuerdo a las funciones asignadas y perfil profesional Darles la misma posibilidad de acceder y crear su currículum digital, a través de la plataforma de la institución <i>folium</i> , a los administrativos Crear actividades de formación espiritual Brindar atención sicoética	COMUNICACIÓN /DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA/DIRECCIÓN DE MISIONES UNIVERSITARIAS

5.1.4. Presupuesto

Tabla 19

Presupuesto

4. PRESUPUESTO					
ACCIONES	CANTIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	MÉTODO FINANCIAMIENTO	OBSERVACIONES
1.1.1 Manual de comunicación interna	1	USD 0,00	USD 0,00	Dirección de Comunicación	Lo realizará el departamento de Comunicación
1.1.2. Reuniones participativas e informativas periódicas con el vocero y directores	11	USD 0,00	USD 0,00	Dirección Administrativa	No tiene costo
1.1.3. Semestralmente crear un evento de rendición de cuentas sobre los logros de cada departamento	2	USD 0,00	USD 0,00	Dirección Administrativa	No tiene costo
1.1.4. Taller de comunicación interna	4	USD 360,00	USD 1440,00	Dirección de Comunicación y Dirección Administrativa	
1.2.1. Implementar sistemas para la gestión de la comunicación interna	2	USD 180, 00	USD 360, 00	Dirección de Comunicación	
1.2.2. Crear una intranet	1	USD 3000,00	6000,00	Dirección de Comunicación y Dirección de Tecnologías de la Información	
1.2.3. Dar acceso a la plataforma PORTAS a todo el personal de la universidad	1	USD 0,00	USD 0,00	Dirección de Comunicación y Dirección de Tecnologías de la Información	No existe valor extra por usuario
2.1.1 Actualizar y difundir el manual de funciones	1	USD 0,00	USD 0,00	Dirección Administrativa	No tiene costo
2.1.2. Levantar un manual de procesos sobre la gestión interna de la universidad	1	USD 0,00	USD 0,00	Dirección Administrativa y Oficina de Aseguramiento de la Calidad	No tiene costo
2.1.3. Informar mensualmente sobre los beneficios que tienen los trabajadores	11	USD 0,00	USD 0,00	Dirección Administrativa	No tiene costo
2.1.4. Implementar un curso de inducción a la institución para los trabajadores de nuevo ingreso o lo que son designados a nuevas funciones	1	USD 0,00	USD 0,00	Dirección Administrativa y Dirección de Comunicación	No tiene costo

2.2.1. Ofertar talleres de liderazgo basado en la filosofía de la universidad	2	USD 360,00	USD 720,00	Dirección de Comunicación y Dirección de Misiones Universitaria	
2.2.2. Generar un canal de comunicación directo que recpte sugerencias, opiniones y/u observaciones.	1	USD 0,00	USD 0,00	Dirección de Comunicación	
2.3.1. Generar encuentros de formación personal para todos los trabajadores	4	USD 360,00	USD 1440,00	Dirección de Comunicación y Dirección de Misiones Universitaria	
2.3.2. Integrar a los familiares de los trabajadores en actividades extra-curriculares que fomente las relaciones interpersonales entre administrativos y profesores.	1	USD 260,00	USD 260,00	Dirección de Comunicación y Dirección de Misiones Universitaria	
2.3.3. Campaña de comunicación interna que promuevan la misión, visión y valores institucionales.	1	USD 240,00	USD 240,00	Dirección de Comunicación y Dirección de Misiones Universitaria	
2.4.2. Darles la misma posibilidad de acceder y crear su curriculum digital, a través de la plataforma de la institución folium , a los administrativos	1	USD 0,00	USD 0,00	Dirección de Comunicación, Dirección Administrativa y Dirección de Tecnologías de la Información	
2.4.3. Crear actividades de formación espiritual	2	USD 0,00	USD 0,00	Dirección de Comunicación, Dirección Administrativa y Dirección de Misiones Universitaria	
2.4.4. Brindar atención sicoética	1	USD 0,00	USD 0,00	Dirección de Comunicación y Dirección de Misiones Universitaria	Se tiene el personal capacitado dentro de la universidad
SUBTOTAL			10,460		
5% DE IMPREVISTOS			525		
PRESUPUESTO TOTAL (USD)			10.983, 00		

5.1.5. Matriz de Evaluación Estratégica

Tabla 20

Matriz de evaluación estratégica

5. MATRIZ DE EVALUACIÓN ESTRATÉGICA					
OBJETIVO ESPECÍFICOS	TIPO DE OBJETIVO	NIVEL DE EVALUACIÓN	ACCIONES	INSTRUMENTO	INDICADOR
1. Fortalecer la comunicación interna de la PUCE Santo Domingo, en un plazo de 12 meses.	Informativo	Inicial	<ol style="list-style-type: none"> Manual de comunicación interna Reuniones participativas e informativas periódicas con el vocero y directores Semestralmente crear un evento de rendición de cuentas sobre los logros de cada departamento Taller de comunicación interna Implementar sistemas para la gestión de la comunicación interna Crear una intranet Dar acceso a la plataforma PORTAS a todo el personal de la universidad 	<ol style="list-style-type: none"> Entrevista a los desarrolladores del manual Conteo Conteo Conteo Conteo Conteo Conteo 	<ol style="list-style-type: none"> Manual planificado/manual ejecutado Reuniones programadas/reuniones realizadas Eventos programados/eventos realizados Taller planificado/taller realizado Sistemas solicitados/sistemas implementados Intranet solicitada/intranet implementado
2. Mejorar el clima laboral, a través de un proyecto que conste en el sistema controlado por la PUCE Nacional y que tenga vigencia de 12 meses, siendo responsables la las direcciones Administrativa y		Inicial	<ol style="list-style-type: none"> Actualizar y difundir el manual de funciones Levantar un manual de procesos sobre la gestión interna de la universidad Informar mensualmente sobre los beneficios que tienen los trabajadores Implementar un curso de inducción a la institución para los trabajadores de nuevo 	<ol style="list-style-type: none"> Encuesta Entrevista a los directores Conteo Encuesta Conteo Conteo Conteo Conteo Encuesta Conteo 	<ol style="list-style-type: none"> Difusión del manual de funciones/encuesta de conocimiento Manual programado/entrevistas realizadas para el levantamiento del manual de procesos Eventos programados para la socialización/eventos realizados Inducciones realizadas/encuestas de satisfacción aplicadas sobre el curso Números de talleres planificados/número de talleres realizados

Comunicación de la PUCE Santo Domingo.			<p>ingreso o lo que son designados a nuevas funciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Ofertar talleres de liderazgo basado en la filosofía de la universidad 6. Generar un canal de comunicación directo que recepte sugerencias, opiniones y/u observaciones. 7. Generar encuentros de formación personal para todos los trabajadores 8. Integrar a los familiares de los trabajadores en actividades extra-curriculares que fomente las relaciones interpersonales entre administrativos y profesores. 9. Campaña de comunicación interna que promuevan la misión, visión y valores institucionales. 10. Capacitar permanentemente a los trabajadores, de acuerdo a las funciones asignadas y perfil profesional 11. Darles la misma posibilidad de acceder y crear su currículum digital, a través de la plataforma de la institución folium , a los administrativos 12. Crear actividades de formación espiritual 13. Brindar atención sicoética 	<ol style="list-style-type: none"> 11. Conteo 12. Conteo 13. Encuesta 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Número de sugerencias, opiniones y/u observaciones receptadas/ Número de sugerencias, opiniones y/u observaciones respondidas y/o solucionadas 7. Número de eventos o actividades programadas/ Número de eventos o actividades realizadas 8. Número de eventos o actividades programadas/ Número de eventos o actividades realizadas 9. Campaña realizada/encuesta para medir el conocimiento de la filosofía de la universidad por parte de los trabajadores 10. Número de capacitaciones programadas/número de capacitaciones realizadas 11. Número de folium habilitados/Número de folium publicados 12. Actividades programadas/actividades realizadas 13. Número de trabajadores atendidos/grado de satisfacción de los trabajadores sobre el servicio
--	--	--	---	--	---

6. CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo pertenece administrativamente a la primera institución de Educación Superior privada de Ecuador, junto a otras 4 universidades; las 5 sedes y la matriz se denominan PUCE Nacional. Tienen la misma marca visual y sustentan su gestión en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, que es renovado cada 5 años.

Entre las sedes y la matriz no se ha articulado la implementación de un plan de comunicación interna que fidelice a los trabajadores, por ende cada universidad genera sus acciones de comunicación interna de manera independiente, en este sentido, se consideró viable la ejecución de este proyectos para la ejecución en la Sede Santo Domingo en primera instancia, con la intención de implementarlo a nivel nacional.

En la PUCE Santo Domingo se realizan actividades dispersas para la gestión de comunicación interna, pero no existe una estrategia definida que considere los objetivos del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la PUCE Nacional. Según los trabajadores las principales falencias de comunicación interna se deben a que 1) no existe un manual donde se detallen los procesos internos, tanto académicos como administrativos y 2) no se socializa el manual de funciones.

El correo electrónico es el principal medio de comunicación de la universidad, es considerada la fuente oficial. Aquí se reciben instrucciones, se realizan requerimientos y se emiten las principales comunicaciones. Sobre las redes sociales, en un número muy bajo de trabajadores interactúa y comparte información de la universidad.

Del número total de trabajadores, más del 50% son mujeres, quienes ocupan cargos directivos. También en un gran porcentaje el rango de edad de los colaboradores es de adultos jóvenes, se debe a que la universidad prioriza la contratación de sus graduados.

No se promueven actividades extra-curriculares entre profesores y administrativos, que los unifique sin que exista una brecha entre ellos por realizar actividades laborales distintas.

No se ejecutan acciones para promover el empoderamiento de los trabajadores y mejorar el clima laboral. El 60% de los trabajadores no se sienten motivados de realizar las actividades laborales encomendadas. Los trabajadores desconocen la misión, visión y valores institucionales.

Los trabajadores en un 40% se sienten motivados a cumplir con sus actividades laborales. Entre las razones se detectaron que en la parte administrativa algunos colaboradores realizan funciones para los que no han sido capacitados, ni están acorde a su perfil profesional, lo que genera descontento y un bajo rendimiento laboral.

6.2. Recomendaciones

Implementar un Plan Estratégico de Comunicación Interna para fidelizar a los trabajadores de la PUCE Santo Domingo.

Realizar reuniones informativas y participativas periódicas con los trabajadores y autoridades, con la finalidad de informar cómo aportan sus actividades laborales para lograr los objetivos del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la PUCE Nacional.

Convertir en embajadores de la marca PUCE Santo Domingo a los trabajadores de la PUCE Santo Domingo.

Potenciar las habilidades gerenciales y de liderazgo en todos los trabajadores, con base en la filosofía de la universidad.

REFERENCIAS

- Algarra, M. (2009). La comunicación como objeto de estudio de la teoría de la comunicación. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, 151-172. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/324052267.pdf>
- Alsina, M. (2001). *Teorías de la Comunicación: ámbitos, métodos y perspectivas*. Volumen 11 de Aldea Global. Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado de: <https://bit.ly/2NtbbDF>
- Álvarez, J. (2007). Comunicación interna, la estrategia del éxito. *Razón y Palabra*, 56, 1-8. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520729023.pdf>
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. (5º. ed.) Caracas - Venezuela: Episteme.
- Azcárate, R. (2000). Una aproximación al concepto comunicación y sus consecuencias en la práctica de las instituciones. *Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, (1). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/181/18100103.pdf>
- Borrás, F., & Campos, L. (2015). La gestión de los intangibles: propuestas para la medición de su eficiencia en las empresas cubanas. *Economía y Desarrollo*, 155(2), 133-148. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4255/425543135010>
- Brandolin, A. & González, M. (2009). *Comunicación interna claves para gestión exitosa*” En DIRCOM. Buenos Aires. Argentina. Recuperado de: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Buenaventura, M. (2007). Ciespal, pionero en la Comunicación Organizacional. *Chasqui* 97: 62-65. Recuperado de: <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/13528>

- Capriotti, P. (1998). La comunicación interna” Rep C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina), N.13, 5-7. Recuperado de: http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf
- Cardona, K. (2012). Gestión de la comunicación interna organizacional en la optimización del clima laboral y resolución de conflictos (Tesis de grado). Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito. Recuperado de <http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/10606>
- Cardozo et al (2014). Herramientas de comunicación interna en la Universidad de Los Andes, Trujillo. *Visión Gerencial*, (1), 63-80. ISSN: 1317-8822. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4655/465545896003>
- Cardozo, S. & Vásquez, M. (2014). Herramientas de comunicación interna en la Universidad de Los Andes, Trujillo. *Visión Gerencial*, (1),63-80. ISSN: 1317-8822. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4655/465545896003>
- Casamayor, A. & Fajardo, M. (2015). Comunicación Universitaria. Pautas para su gestión desde el contexto de la Educación Superior cubana. *Razón y Palabra*, 19(92), 1-29. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199543036018.pdf>
- Casares, E. (2007). La Comunicación en la Organización; la Retroalimentación como Fuente de Satisfacción. *Razón y Palabra*, (56). ISSN: 1605-4806. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1995/199520729022>
- Charry, H. O. (2017). Gestión de la comunicación interna y su relación con el clima organizacional. (Tesis de postgrados). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú. Recuperado de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6743/Charry_ch.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@ ción*, 9(1), 25-34. Recuperado de: <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v9n1/a03v9n1.pdf>

- Contreras, F., Pedraz, J. & Mejía, X. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8 (1), 183-194. ISSN: 1794-9998. Recuperado: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=679/67923973012>
- Contreras, F. (2003). Reseña de "Teorías de la comunicación. Ámbitos, métodos y perspectivas" de Miquel Rodrigo Alsina. *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación*, (10),0. ISSN: 1139-1979. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=168/16801037>
- Cordero de la Cruz, R. (2013). La comunicación organizacional ejes comunicacionales para el éxito empresarial (Tesis de grado). Universidad San Francisco, Quito. Recuperado de <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/2648>
- Cuenca, J. & Verazzi, L. (2019). Guía fundamental de la comunicación interna". En Oberta UOC Publishing, SL. Barcelona. Recuperado de: <https://bit.ly/37wxXSU>
- Cruz, E. & Jácome, Y. (2018). Estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Guayaquil-Ecuador. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n24/a18v39n24p20.pdf>
- Del Valle, M. & Lahoz, S. (2016). La comunicación universitaria asume nuevas formas. *Opción*, 32(12), 2006-2018. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/310/31048903053.pdf>
- Días, R. (2009). Comunicación organizacional: InMINENTES conexiones para la transición (Aula). *Chasqui* 105: 78-81. Recuperado de: <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/13762>
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-50572013000300009&script=sci_arttext
- Duque, V., Abendaño, M. & Velásquez, A. (2017). Análisis de los factores de comunicación que inciden en la fidelización de los públicos universitarios.

Revista Latina de Comunicación Social, 13(72), 751–764. Recuperado de:
<http://www.revistalatinacs.org/072paper/1190/40es.html>

Fuentes, R. (1999). “La investigación de la comunicación en América Latina: condiciones y perspectivas para el siglo XXI”. *Diálogos de la Comunicación*, núm.56. Perú: FELAFACS. Recuperado de:
<https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/3099/2614.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Fuentes, R. (2005). “La universidad como instancia educativa y la comprensión de la comunicación como proyecto social”. En *Comunicação & Sociedade* 27(44). São Paulo, Brasil: Universidade Metodista de São Paulo. Recuperado de:
<https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/2686/4676-2.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

García, E. (2016). Gestión estratégica de la comunicación interna. Un caso de red informal en una organización educativa. *Opción*, 32(7), 684-706. [fecha de Consulta 28 de Julio de 2020]. ISSN: 1012-1587. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=310/31048480039>

Gálvez, M., & González, E. (2020). Una experiencia sobre la estructura de la comunicación interna en la Universidad. Caso: Centro de Comunicación Corporativa -UDLA Ecuador-. *Razón Y Palabra*, 24(107). Recuperado a partir de <http://revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1621>

Galarza, F., Quichimbo, J. & Benítez, V. A. (2015). Gestión de la comunicación estratégica en las organizaciones: enfoque ecuatoriano e internacional. *Razón y Palabra*, 19(92), 1-32. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/1995/199543036051.pdf>

Gómez, J. (2016). La Comunicación. *Salus*, 20 (3), 5-6. ISSN: 1316-7138. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3759/375949531002>

Guanipa, M. (2012). Elementos del proceso de comunicación que orientan el discurso de los profesores universitarios. *Vivat Academia*, 33-60. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/5257/525752945003.pdf>

- Herranz et al (2009): La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos. Revista Latina de Comunicación Social, 64, páginas 262 a 274. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna. http://www.revistalatinacs.org/09/art/23_822_30_Valladolid/Herranz_et_al.html DOI: 10.4185/RLCS-64-2009-822-262-274
- Hernández, R. & Osorio, L. (2016). El salario emocional en la remuneración del talento humano de la generación del milenio en Colombia. Recuperado de: https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1655/MBA_00480.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Linares, M. (2014). Aplicación de técnicas cualitativas y cuantitativas para recoger la respuesta del usuario frente a un espacio arquitectónico (Tesis de Postgrados). Universidad Politécnica de Valencia-España. Recuperado: https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/49871/TFM_Noelia_domenech_Gomez.pdf?sequence=1
- López, H. (1998). La metodología de la encuesta. México. Logman. Recuperado de: https://biblioteca.marco.edu.mx/files/metodologia_encuestas.pdf
- Martín, J. (2005). Los oficios del comunicador. Co-herencia, 2(2),115-143. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=774/77420206>
- Martínez, E. (1994). Manual de investigación comercial. Madrid: Ediciones Pirámide. Recuperado:https://www.iberlibro.com/servlet/BookDetailsPL?bi=30457283718&searchurl=an%3Dmartinez%2Benrique%2Bortega%26sortby%3D20%26tn%3Dmanual%2Binvestigacion%2Bcomercial&cm_sp=snippet-_srp1-_title1
- Martínez, P. (2013). Satisfacción laboral y el clima organizacional de las principales universidades sucreñas. Desarrollo Gerencial, 5(2). Recuperado de: <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/491/479>

- Monje, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa, guía didáctica. Universidad Surcolombiana Facultad de Ciencias Sociales y Humanas Programa de Comunicación Social y Periodismo. Neiva. Recuperado de: <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Muñiz, R. (2014). "Marketing en el Siglo XXI 5ta Edición. Madrid. Editorial: Centro de estudios financieros. Recuperado de: http://pdfi.cef.es/marketing_en_el_siglo_xx1_freemium/files/assets/common/downloads/publication.pdf
- Palencia, (2008). La incomunicación interna en la Universidad española. Revista Latina de comunicación social, ISSN 1138-5820, N°. 63, 2008. Recuperado: https://www.researchgate.net/publication/28220805_La_incomunicacion_interna_en_la_Universidad_espanola
- Pazmay, S., Pardo, E., & Ortiz del Pino, Á. (2017). Características de la comunicación en empresas ecuatorianas: una primera aproximación. Acta de investigación psicológica, 7(2), 2704-2716. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3589/358953728007.pdf>
- Pintado, A. (2015). Comunicación interna orienta a mejorar la cultura y crear sentido de orgullo y pertenencia en los colaboradores de Construecuador S.A. (Tesis de grado). Universidad de las Américas, Quito. Recuperado de <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/4387>.
- PUCE. (2019). Organigrama Estructural – Sede Matriz. Recuperado de <https://www.puce.edu.ec/docs/rectorado/puce-organigrama-2017-09.pdf>
- PUCESD. (2019). Organigrama Orgánico Estructural. Recuperado de http://www.pucesd.edu.ec/images/files/pucesd_pdf/gobierno/organigram_a_2019_4.pdf
- Ramírez, F. & Villegas, A. (2012). Metodología de la investigación: más que una receta. ADminister, 1 (20), 91-111.
- Regalado, O., et al. (2011). Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno. Recuperado de:

https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/90/Gerencia_global_20.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rizo, M. (2011). Reseña de "Teoría de la comunicación humana" de Paul Watzlawick. *Razón y Palabra*, (75). ISSN: . Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1995/199518706028>

Ruiz, S. (2019). La comunicación interna, factor estratégico en el desarrollo y posicionamiento de la mediana empresa-Caso Grupo Comercial Tolimense GCT. (Tesis de Grado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá Colombia. Recuperado de: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/46863/La%20comunicaci%c3%b3n%20interna%2c%20factor%20estrat%c3%a9gico%20en%20el%20desarrollo%20y%20posicionamiento.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Salas, R. (2016). La comunicación interna empresarial en el desarrollo estratégico de las empresas multinacionales españolas en el siglo XXI. Alfar del Patriarca (Valencia): Universidad CEU Cardenal Herrera, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Comunicación, Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad. Recuperado de: <https://bit.ly/3aqYW44>

Salazar. M. (2018). Modelo de endomarketing para servicios de salud (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera de Marketing y Gestión de Negocios). Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27471/1/669%20MKT.pdf>

Salazar, M. (2018). Modelo de endomarketing para servicios de salud (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera de Marketing y Gestión de Negocios.). Recuperado de : <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27471/1/669%20MKT.pdf>

- Sánchez, A., Vázquez, M., & Hernández, T. (2006). La comunicación oral, sus características generales. *Ciencias Holguín*, XII (2), 1-6. ISSN:. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1815/181515838002>
- Sarzosa, M. (2011). Estrategias de comunicación interna para la difusión de información institucional en TECNA del Ecuador (Tesis de grado). Recuperado de <http://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/131/3/Estrategias%20de%20comunicación%20interna%20para%20la%20difusión%20de%20información.pdf>
- Torres, P. (2019). Gestión de la calidad en la comunicación interna y la fidelización en los docentes de las Mypes educativas de nivel secundaria, distrito de Chimbote. Recuperado de: <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/15048>
- Vásquez, R. (2016). La cultura organizacional desde sus paradigmas de estudio: una aproximación a la perspectiva interpretativa-simbólica. *Entramado*, 12(1), 66-80. Recuperado de: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/451/362>
- Villegas, M. (2011a). Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones (2ª ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Wilson, C. (2010). Implementación de un modelo de comunicación interno para apoyar la fidelización del personal con la empresa caso Inutexma productora de hilos y telas en la ciudad de Otavalo. Editorial: Universidad Tecnológica Equinoccial. Facultad: Ciencias Sociales y Comunicación. Recuperado de: <http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/10576>

ANEXOS

Anexo 1.

Encuesta aplicada, disponible aquí: <https://forms.gle/sHvdUAocz8U8zmWC6>



ENCUESTA | TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Estimado/a trabajador, por favor dedique unos minutos para completar esta encuesta, que es parte de un trabajo de investigación y tiene como objetivo conocer las características y problemáticas que tiene el manejo estratégico de la comunicación interna de la PUCE Santo Domingo y su incidencia en la fidelización de sus trabajadores.

[Siguiete](#)

Anexo 2.

Validación de la encuesta Ph.D. Andrés García



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN
EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL



Santo Domingo, 24 de septiembre de 2020

Estimado Profesor,
Andrés García-Umaña, Ph.D.

Presente. _

Reciba un cordial saludo, conociendo su trayectoria y preparación académica como experto en Comunicación, deseamos solicitar a usted su aporte como evaluadora del instrumento -Encuesta- perteneciente al Proyecto de tesis: **"Manejo estratégico de la comunicación interna para fidelización de los trabajadores: caso de estudio PUCE Santo Domingo"**.

El trabajo de investigación tiene como objetivo: Conocer las características y problemáticas que tiene el manejo estratégico de la comunicación interna de la PUCESD y su incidencia en la fidelización de sus trabajadores.

En tal sentido, encontrará adjunto a esta carta el cuestionario y la matriz de revisión de las preguntas para su VALIDACIÓN.

Quedamos agradecidos por su atención.



Ana Katherine Martínez Quiroz
Estudiante de la Maestría en DIRCOM
UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

RECIBIDO:



Anexo 3.

Validación de la encuesta Ph.D. Fernando

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN
EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL 

Santo Domingo, 24 de septiembre de 2020

Estimado Profesor,
Fernando Lara Lara, Ph.D.

Presente. _

Reciba un cordial saludo, conociendo su trayectoria profesional como Director Administrativo, Director de Investigación y Postgrado y su preparación académica como experto en Educación, deseamos solicitar a usted su aporte como evaluador del instrumento -Encuesta- perteneciente al Proyecto de tesis: **"Manejo estratégico de la comunicación interna para fidelización de los trabajadores: caso de estudio PUCESD Santo Domingo"**.

El trabajo de investigación tiene como objetivo: Conocer las características y problemáticas que tiene el manejo estratégico de la comunicación interna de la PUCESD y su incidencia en la fidelización de sus trabajadores.

En tal sentido, encontrará adjunto a esta carta el cuestionario y la matriz de revisión de las preguntas para su VALIDACIÓN.

Quedamos agradecidos por su atención.



Ana Katherine Martínez Quiroz
Estudiante de la Maestría en DIRCOM
UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

RECIBIDO: 29/09/2020



Fernando Lara Lara

Anexo 4.

Formatos de Comunicaciones Internas

Comunicaciones Interdepartamentales

Comunicaciones

Santo Domingo, día fecha mes año
Nº 00-COMUNICACIÓN

Estimados (as)

Reciban un cordial saludo.

Se agradece su atención y disposición.

Cordialmente,


DIRECCIÓN DE PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN
PUCE SANTO DOMINGO
(02) 3702-868 ext. 422


www.pucead.edu.ec





Comunicaciones Departamentales (envíos masivos)

Comunicados

"El amor defiende a los hombres; la justicia, a la Ley".

_Fernando Rielo.

Santo Domingo, día fecha mes 2020

N° 00-COMUNICACIÓN

Estimados (as)

Reciban un cordial saludo.


Se agradece su atención y disposición.

Cordialmente,


DIRECCIÓN DE PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN


PUCE SANTO DOMINGO

(02) 2702-668 ext. 422



www.puced.edu.ec





Anexo 5.

Encuesta para registro de asistencia diario

Disponible aquí: <https://forms.gle/PvW5crXVpKqfcSiS6>
<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfuhvq0zUebLh6EXEc14iXq-vYjlmsv-t9RInjtv561LkiqEQ/formResponse>



SANTO DOMINGO, ECUADOR

PUCE

Encuesta de Registro de Asistencia para el Mejoramiento de la Calidad en la Docencia POSTGRADOS TP 2020020

Este reporte debe ser llenado diariamente por cada uno de los profesores, este formulario reemplaza al timbrado del Biométrico durante la Emergencia Sanitaria COVID19, también tiene la finalidad de recabar información fundamental de cumplimiento de actividades, detectar inconvenientes y brindar soluciones oportunas.

Tu dirección de correo electrónico (comunicacion@pucesd.edu.ec) se registrará cuando envíes este formulario. ¿No es tuya esta dirección? [Cambiar de cuenta](#)

Siguiente Página 1 de 6



SANTO DOMINGO, ECUADOR

PUCE

Encuesta de Registro de Asistencia DIRECTORES Y COORDINADORES

Este reporte debe ser llenado diariamente por cada uno de los Directores y Coordinadores, este formulario reemplaza al timbrado del Biométrico durante la Emergencia Sanitaria COVID19.

Tu dirección de correo electrónico (comunicacion@pucesd.edu.ec) se registrará cuando envíes este formulario. ¿No es tuya esta dirección? [Cambiar de cuenta](#)

Siguiente Página 1 de 3

Anexo 6.

PROPUESTA DE APLICACIONES GRÁFICAS PARA EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA FIDELIZAR A LOS TRABAJADORES

Logotipo de campaña



Propuesta de portada para el manual de comunicación interna

MANUAL
DE COMUNICACIÓN
INTERNA

#YO
HAGO
QUE
SUCEDA

PLAN
ESTRATÉGICO
DE COMUNICACIÓN
INTERNA

#YO
HAGO
QUE
SUCEDA

Por lo tanto
debo capacitarme



Te invitamos al Taller de formación integral,
'Mis actos contribuyen, el valor de mi voluntad'



—
TALLER DE COMUNICACIÓN INTERNA
—

Tema: Sistemas para la gestión de la comunicación interna

Dirigido: Profesores



Propuesta de cartel para difundir la atención en Sicoética

PLAN
ESTRATÉGICO
DE COMUNICACIÓN
INTERNA



#YoHagoQueSuceda

Atención en Sicoética

Tú estabilidad emocional y la de tu familia es importante para nosotros, hemos aperturado la atención de sicoética en los siguientes horarios:

📅 Lunes a viernes: 08h00 a 16h30

📄 Enlace zoom: xxxxxxxxx



*"Quien pone paz en los hombres,
Dios se la pone a sus afanes"*

- Fernando Rielo

Propuesta para felicitar al personal que logre los objetivos del PEDI

Felicitaciones por lograr los objetivos del PEDI

Karol España,

Tú Has Hecho Que Suceda

Estamos contentos de tenerte en nuestra Dirección, que cada vez se vuelve más una familia que trabaja por un objetivo en común: contribuir con la formación integral de jóvenes de Santo Domingo de los Tsáchilas y sus alrededores.

Felicitamos tu esfuerzo y dedicación por lograr el 98% de cumplimiento en el proyecto INTERNACIONALIZACIÓN 2020.

Sabemos que tu inspiración es tu familia, por ello también extendemos estas felicitaciones a tu hijo Nicolás Benavides, a quien estamos seguros tu ejemplo lo motiva cada día.

Atentamente,

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA



Propuesta de cartel para la invitación a la rendición de cuentas semestral



#YO
HAGO
QUE
SUCEDA

Rendición de Cuentas Semestral

Eres nuestro invitado principal.

Daremos razón a nuestra gestión. Cada departamento presentará su informe de los logros conseguidos desde enero a junio de 2021.

Fecha: 00/00/0000
Hora: 00h00

Propuesta de cartel para reunión con la vocera de la universidad

Reunión con el vocero principal

Estimado colaborador #PUCESD

Te saludo deseando que estés bien de salud junto a tus familiares.
Me entusiasma dirigirme a ti para invitarte a una reunión participativa,
quiero poner en común algunos temas sobre nuestra Sede Universitaria
y me gustaría escuchar tus propuestas.

¡Te espero!

Atentamente,

María Luján González
PRORRECTORA

#YO
HAGO
QUE
SUCEDA



Propuesta de cartel para la difusión de los proceso internos

PLAN
ESTRATÉGICO
DE COMUNICACIÓN
INTERNA



#YoHagoQueSuceda

Por lo tanto debo conocer
los **procesos internos**

Difusión de los valores institucionales

Valores Institucionales

Cuéntanos cómo aplicas nuestros valores institucionales en tu actividad laboral

Responde a este correo con tu testimonio de vivir el valor institucional:

La confianza mutua

Formato:

Puedes enviarlo como video o en texto.



Valores Institucionales

Cuéntanos cómo aplicas nuestros valores institucionales en tu actividad laboral

Responde a este correo con tu testimonio de vivir el valor institucional:

La excelencia académica

Formato:

Puedes enviarlo como video o en texto.



Valores Institucionales

Cuéntanos cómo aplicas nuestros valores institucionales en tu actividad laboral

Responde a este correo con tu testimonio de vivir el valor institucional:

La equidad y la justicia

Formato:

Puedes enviarlo como video o en texto.



Valores Institucionales

Cuéntanos cómo aplicas nuestros valores institucionales en tu actividad laboral

Responde a este correo con tu testimonio de vivir el valor institucional:

El reconocimiento del otro

Formato:

Puedes enviarlo como video o en texto.



Valores Institucionales

Cuéntanos cómo aplicas nuestros valores institucionales en tu actividad laboral

Responde a este correo con tu testimonio de vivir el valor institucional:

La responsabilidad compartida

Formato:

Puedes enviarlo como video o en texto.



Valores Institucionales

Cuéntanos cómo aplicas nuestros valores institucionales en tu actividad laboral

Responde a este correo con tu testimonio de vivir el valor institucional:

El respeto

Formato:

Puedes enviarlo como video o en texto.



Valores Institucionales

Cuéntanos cómo aplicas nuestros valores institucionales en tu actividad laboral

Responde a este correo con tu testimonio de vivir el valor institucional:

El respeto a la vida

Formato:

Puedes enviarlo como video o en texto.



Valores Institucionales

Cuéntanos cómo aplicas nuestros valores institucionales en tu actividad laboral

Responde a este correo con tu testimonio de vivir el valor institucional:

La transparencia

Formato:

Puedes enviarlo como video o en texto.



Valores Institucionales

Cuéntanos cómo aplicas nuestros valores institucionales en tu actividad laboral

Responde a este correo con tu testimonio de vivir el valor institucional:

La valoración académica

Formato:

Puedes enviarlo como video o en texto.



Valores Institucionales

Cuéntanos cómo aplicas nuestros valores institucionales en tu actividad laboral

Responde a este correo con tu testimonio de vivir el valor institucional:

La responsabilidad del ser humano ante Dios

Formato:

Puedes enviarlo como video o en texto.



