



FACULTAD DE POSGRADOS

DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
EN LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ

AUTOR

CÉSAR ABEL PÁRRAGA CANO

AÑO

2021



FACULTAD DE POSGRADOS

DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
EN LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ

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

Profesor Guía:

Dr. Diego Apolo Buenaño

Autor:


César Abel Párraga Cano

Año:

2021

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Diagnóstico de la gestión de la comunicación organizacional en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, a través de reuniones periódicas con el estudiante César Abel Párraga Cano, en el semestre 202000, orientado sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regular 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, Diagnóstico de la gestión de la comunicación organizacional en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, de César Abel Párraga Cano, en el semestre 202000, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regular los Trabajos de Titulación”



María Fernanda Moncayo Racines
Maestra en Ciencias Sociales con Mención en Comunicación
C.I. 1716763295

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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



César Abel Párraga Cano

C.C. 131400268-2

AGRADECIMIENTOS

Gratitud a Dios por permitirme cumplir mis anhelos, a Diego Apolo, por ser parte de este proceso académico, importante para mi vida profesional, a la UDLA, y a mis compañeros por todo lo compartido en clases.

.

DEDICATORIA

A mi madre, un ser extraordinario, que nunca me falte, para ella por haberme apoyado en todo este proceso, y por educarme en valores; a un ser muy especial que siempre está ahí para mí, que siempre tiene una palabra alentadora.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, realizó aportes importantes sobre la identificación de características, problemáticas y percepciones que tienen los stakeholders internos sobre la comunicación organizacional, en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, de la ciudad de Calceta.

En primera instancia, se construyó el marco teórico y el estado de arte enfocados en la comunicación organizacional, conceptos que sirvieron de soporte para realizar la metodología, el análisis de los resultados y la elaboración de estrategias, con el afán de proporcionar una acertada comunicación en la ESPAM MFL.

Para ello, se aplicaron instrumentos y técnicas de investigación con enfoque mixto, tales como: grupo focal, encuestas y entrevistas a estudiantes, docentes y administrativos. Mientras que, para el diagnóstico de la gestión de la comunicación organizacional de la ESPAM MFL, se ejecutó un análisis que estuvo estructurado por 5 categorías: Identidad corporativa, comunicación interna, cultura corporativa, clima organizacional y herramientas de comunicación; las que permitieron evidenciar la falta de una propuesta de comunicación estratégica, que esté acorde a las necesidades institucionales.

Realizado el análisis de los resultados y cumpliendo con los objetivos de la investigación, se llega a implementar la propuesta de Estrategia de Comunicación, que buscan articular herramientas que permitan canalizar la fluidez e intercambio entre sus stakeholders, reforzando el clima y el acompañamiento institucional.

ABSTRACT

This research work made important contributions on the identification of characteristics, problems and perceptions that internal stakeholders have on organizational communication, at the Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, in the city of Calceta.

In the first instance, the theoretical framework and the state of the art were built, focused on organizational communication, concepts that served as support to carry out the methodology, the analysis of the results and to develop strategies that achieve the articulation of communication in the ESPAM MFL.

Research instruments and techniques were applied such as: focus group, survey and interviews with students, teachers and employees. For the diagnosis of the management of organizational communication of the ESPAM MFL, an analysis was carried out that was structured by 5 categories: corporate identity, internal communication, corporate culture, organizational climate and communication tools, which allowed to demonstrate the lack of a strategic communication proposal, which is in accordance with institutional needs.

After analyzing the results and fulfilling one of the objectives of the research, the proposal of Communication Strategies was made, which seek to articulate the communication of ESPAM MFL with its internal stakeholders.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1.	Antecedentes	1
1.2.	Formulación del problema	3
1.2.1.	Tema	3
1.3.	Pregunta de investigación.....	3
1.4.	Objetivos General y Específicos	3
1.4.1.	Objetivo General.....	3
1.4.2.	Objetivos Específicos	3
1.5.	Justificación y viabilidad	4
2.	CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	6
2.1	Aproximaciones desde diferentes estudios.....	6
2.2	Aproximaciones desde teorías de comunicación	9
2.2.1.	Comunicación	10
2.2.1.1.	Teoría de la Acción Comunicativa	11
2.2.1.2.	Elementos de la Comunicación.....	12
2.2.2.	Organización.....	14
2.2.3.	Comunicación Organizacional	16
2.2.4.	Stakeholders.....	26
2.2.5.	Identidad Corporativa.....	29
2.2.6.	Diagnóstico Comunicacional.....	31
2.2.6.	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria De Manabí Manuel Félix López.....	32
2.2.7	Organigrama	35
3.	CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO	36
3.1.	Enfoque	36

3.2. Diseño de Investigación	36
3.3. Población y muestra	37
3.4. Técnicas e Instrumentos de Investigación	38
3.4.1. Entrevista	39
3.4.2. Encuesta	39
3.4.3. Grupo Focal	42
4. CAPÍTULO IV. RESULTADOS	44
4.1. Categoría 1. Identidad Corporativa.....	46
4.2. Categoría 2. Comunicación Interna	52
4.3. Categoría 3. Cultura Organizacional	57
4.4. Categoría 4. Clima Organizacional	62
4.5. Categoría 5. Herramientas de comunicación.....	67
5. CAPÍTULO V. PROPUESTA	73
5.1. Introducción.....	73
5.2. Identidad	74
5.3. Principios.....	74
5.4. Misión.....	75
5.5. Objetivos	76
5.5.1. General	76
5.5.2. Específicos.....	76
5.6. Matrices	78
5.6. Acciones.....	79
5.9. Presupuesto.....	84
5.10. Matriz De Evaluación Estratégica	88
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
REFERENCIAS.....	94

ANEXOS 102

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

El siglo XXI ha estado marcado por los cambios continuos y la innovación social, tecnológica, política, administrativa, lo que ha implicado la transformación continua de aquellos paradigmas tradicionales. Es así como, la comunicación cada día es más importante porque se atribuye en ella la conexión y la transmisión de ideas, pensamientos o deseos entre seres humanos, dando paso a la capacidad de raciocinio, característica fundamental de los individuos.

La administración empresarial ha evolucionado con el tiempo, cada vez más, surgen diferentes proliferaciones investigativas asociando estrategias e implementación de nuevas tecnologías. La administración no es solo una mera acción de planificación, sino que reaparece como un conjunto de procesos continuos, la cual “planea, organiza, integra, direcciona y controla los recursos intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros” (Chiavenato, 2009, p.23). De allí, se la define como una herramienta de gestión que va a permitir anticipar la toma de decisiones mediante el establecimiento de objetivos estratégicos, conduciendo de manera oportuna los recursos de la empresa. No obstante, es posible lograrlo por medio de una comunicación asertiva entre actores internos (trabajadores, directivos) y actores externos (proveedores, clientes y comunidad).

Por consiguiente, el presente trabajo investigativo propone un conjunto de estrategias comunicacionales efectivas, que incluya el manejo correcto de los diferentes segmentos o áreas a nivel interno; sin olvidar la importancia de la comunicación entre empleados, docentes, estudiantes y directivos. Para ello, se sacará provecho de las herramientas digitales del siglo XXI, las cuales ofrecen un amplio campo de posibilidades para mantener a flote la interacción y el continuo aprendizaje.

Este estudio propone evidenciar la gestión de la comunicación organizacional en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López ESPAM MFL, así como también, pretende conocer la forma de cómo se comunican internamente y cuáles han sido sus falacias, con el ansia de generar valor y aprovechar las potencialidades identificadas.

Enseguida, se analizará las diferentes concepciones que tienen los stakeholders de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López sobre la comunicación y cómo esta incide de forma positiva o negativa en los procesos institucionales. Además, se tomará en cuenta el criterio de los stakeholders internos de la institución.

Como se ha dicho anteriormente, el marco conceptual de este estudio se plantea el estado del arte, donde se exponen investigaciones académicas referentes a la comunicación organizacional, aportes, trabajos de grado, libros sobre la temática a nivel interno de la organización.

Como parte final de la observación, se abordará el análisis con una metodología mixta, es decir cuantitativo y cualitativo, donde las técnicas principales que se emplean son la encuesta, la entrevista y el grupo focal. Sin embargo, las primeras fuentes serán para la presente investigación los empleados, trabajadores, docentes y estudiantes de la institución.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Tema

Diagnóstico de la gestión de la comunicación organizacional en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López

1.3. Pregunta de investigación

¿De qué manera la comunicación organizacional podría aportar valor a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López?

1.4. Objetivos General y Específicos

1.4.1. Objetivo General

Analizar de qué manera se gestiona la comunicación organizacional de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar cuál es la filosofía e identidad corporativa de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, así como sus stakeholders.
- Establecer qué lineamientos de la gestión de la comunicación organizacional, planes, estrategias, acciones y canales implementados por la ESPAM MFL inciden en sus stakeholders.

- Analizar las diferentes concepciones que tienen los stakeholders de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López sobre comunicación.
- Determinar las mejores estrategias que permitan la articulación de la comunicación organizacional y sus stakeholders.

1.5. Justificación y viabilidad

La comunicación es planteada como un proceso natural del ser humano, que ha permitido intercambiar ideas y opiniones con el otro. Dentro de este marco, la institución se desempeña en el diálogo y trabajo conjunto para cumplir con cada uno de sus objetivos, presentando de forma integral sus procesos, estrategias, valor agregado ante el público interno y externo a esta.

En cuanto a las técnicas de comercialización, se puede visualizar que “mientras el marketing se basa en las ventas, el plan de comunicación ayuda a crear la imagen de la marca, que genera oportunidad de negocio y a su vez interviene para que la institución funcione sin problema” (Barrios, 2014, p.8). Por ello, se han creado planes comunicacionales para las empresas con el propósito de incentivar su difusión, mejorar su imagen ante stakeholders internos y externos para fortalecer su competitividad.

En contraste, “un plan de comunicación reúne los puntos clave y se plantea como una guía de estudio y análisis exhaustivo de cada situación, porque indica qué medio de comunicación son los más acordes para la empresa” (Kyocera, 2011, p.46). En efecto, se debe anclar entonces un proceso continuo donde se inicia por los objetivos del plan, se define el target o público objetivo al que se enfoca, se observa el mensaje que se requiere transmitir, el presupuesto que se ocupará por

la empresa y la investigación sobre la situación comunicacional actual empresarial, igualmente, un análisis de los medios y canales para transmitirlo, la calendarización y la medición de los resultados obtenidos.

No solo se implementa un buen manejo de redes, sino que también como diría Galeano (2015) “al realizar un plan comunicacional de forma correcta, la empresa gana por lo menos el doble de lo invertido para su ejecución” (p.43), claro está, al hablar tanto de términos monetarios como aquellos que aportan con la mejora y fomento de la imagen corporativa.

También se ha analizado que el proyecto es totalmente factible, pues el tiempo de realización de seis meses es suficiente para la ejecución completa del mismo. Comenzando desde el análisis teórico hasta la propuesta del plan comunicacional ejecutado propiamente para la institución, además, es posible tener el acceso a fuentes de información confiables de libros, revistas científicas, tesis de repositorios de universidades y otras al respecto.

Por otra parte, se menciona la viabilidad legal, pues cabe destacar que en el Ecuador desde la Constitución se asume que es un país democrático y soberano cuyo poder es del pueblo. En referencia a las empresas, son entes activos que permiten otorgar bienes y servicios que requieren las personas, de hecho, al aplicar un plan comunicacional será factible entender cómo se encuentra la empresa y en qué medida mejora su imagen ante el público, por medio de herramientas activas entre la empresa y los agentes.

2. CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Aproximaciones desde diferentes estudios

La comunicación dentro de las organizaciones se ha convertido cada vez más imprescindible para su desarrollo en la interacción con sus stakeholders (partes interesadas), tanto internos como externos, y muy clave desde cualquier actividad donde éstas se desenvuelvan, ya sea salud, cultura, deporte, tecnología o educación. Así, lo afirman varias investigaciones realizadas en este ámbito que serán expuestas en el presente estado de arte.

En el panorama internacional, en países desarrollados como España, la comunicación en su conjunto ha tenido grandes cambios, dada su importancia en los diferentes niveles o sectores sociales. Tal es el caso, que, en el sistema de la educación superior, Romero (2018) expone que las universidades se entienden como un ente generador de comunicación, por sus diferentes tipos de stakeholders que poseen. Por lo tanto, es imprescindible saber comunicar por los canales que existen, sin embargo, se hace énfasis en utilizar principalmente las nuevas tecnologías de la información, páginas web y las diferentes redes sociales, permitiendo así que se posicionen en los mejores rankings a nivel mundial. Este análisis se lo realizó a 10 universidades que ocuparon los primeros lugares en el Academic Ranking of World Universities.

En el contexto de analizar la situación de cómo se gestiona la comunicación en las universidades públicas en el territorio español, Simancas y García (2017) entrevistaron a varios dircoms encargados de la comunicación en las universidades. El resultado se obtiene, al realizar la gestión comunicacional con base a fortalecer dos grandes intangibles, como son la imagen y la reputación, por ende, la gestión de éstos tiene como fin obtener una mayor visibilidad y acceder cada vez más, al espacio de la comunidad. Además, concluyen que “se detecta una tendencia hacia la gestión de los medios propios” (p.743). En breves rasgos, la web corporativa es

el medio propio más utilizado e importante dentro de las universidades en esta investigación.

En las pequeñas y medianas empresas, también se puede destacar la importancia de la comunicación organizacional. Por consiguiente, en este desarrollo se analizan datos desde las Pymes de España, a lo que Gómez y Benito (2014) enfatizarán, que cada vez más son los retos que deben asumir las pequeñas y medianas empresas. Paralelamente, la comunicación es la herramienta de valor que permite mejorar procesos y procedimientos, planteando la incorporación de las nuevas tecnologías. Al mismo tiempo, aseguran que es de gran ventaja para las pequeñas empresas utilizar los nuevos mecanismos de tecnologías de la información, que por su parte si bien facilita la dinámica también trae consigo una mayor optimización de recursos.

A nivel de Latinoamérica la comunicación organizacional ha ido ganando su espacio, de hecho, Argota y Argota (2015) proponen un modelo de gestión que puede resultar viable para las acciones en sus valores añadidos. Tal es el caso, que el proceso de comunicación se manifiesta como aquel mecanismo para integrar funciones y actividades estratégicas dentro de la institución, permitiendo mejorar aspectos como: los procesos de modo laboral e institucional, fortalecimiento de la productividad y comercialización de los resultados; en vista de la información obtenida con la aplicación técnica de la encuesta a 167 empleados en Cuba.

Cabe considerar, que las organizaciones deberían implementar este modelo de gestión para un mayor flujo de información con sus stakeholders. Desde un ámbito más interno, Charray (2018) plantea un estudio enfocado en la comunicación interna y la relación existente con el clima organizacional, dada esta conexión, la comunicación se situará como un instrumento estratégico que coadyuve a la misma, en el cumplimiento de sus objetivos.

Por ello enfatizan que, si la comunicación interna no es llevada de una manera eficaz, se notará esta repercusión en un clima organizacional deficiente, lo que se verá reflejado en el desempeño de sus trabajadores. Estos aportes fueron obtenidos en la aplicación de una investigación cuantitativa de diseño no experimental, con una muestra de 200 trabajadores en una correlación entre comunicación interna y clima organizacional, en Lima, la cual se utilizó la escala de Likert.

Habría que decir también, que en este mismo sentido Segredo *et al.* (2016) aporta que la comunicación organizacional sirve como herramienta fundamental para poder medir el clima laboral, donde sostienen que los directivos deben de poseer el talento de comunicar para llegar a sus stakeholders. Se explica, que una buena comunicación podrá traer consigo múltiples beneficios, primero conservar una excelente relación personal entre sus trabajadores y, por último, una adecuada imagen ante ellos.

A manera de colofón, y retomando los aportes del autor se concluyó que la comunicación se la plantea como una dimensión para verificar la magnitud del clima organizacional, de hecho, se enumeran cuatro categorías: “Estímulo al desarrollo organizacional (EDO), Aporte a la cultura organizacional (ACO), Proceso de realimentación (PR) y Estilos de comunicación (EC)” (p. 35). Este estudio fue realizado en dos secciones, la primera consistió de un estudio de contenido bibliográfico, y como segunda sección se trabajó con un total de 13 expertos.

En Ecuador la comunicación organizacional ha evolucionado a una escala menor, así lo revelan algunas investigaciones realizadas en varios sectores. Para revisar esta perspectiva en el contexto ecuatoriano, se empieza con un estudio realizado por Ordoñez y Romero (2016) que basan a la comunicación organizacional como herramienta de mejora en la productividad, de esta manera se enfocan en como rinde el trabajador al encontrarse en un ambiente de trabajado agradable.

Conviene subrayar, que la satisfacción surge a través de una comunicación fluida, permitiendo desempeñar sus actividades de una manera eficaz, eficiente y sin problemas. Información que se obtuvo en la aplicación de una encuesta a los trabajadores de la hacienda Santa Cecilia. Por ende, al comunicar de forma precisa, el empleado realizará sus actividades correspondientes, sin enredarse en nudos burocráticos y evitando mal entendidos.

Por otro parte, vale la pena mencionar a Paladines, Yaguache y Altamirano (2015) debido a que estos autores se refieren a la comunicación como planificación estratégica. El resultado de las entrevistas que se realizaron a varios directores de comunicación, sostuvo en su gran mayoría la relevancia de los sistemas de medición, motivo por el cual, los recursos hoy en día son sumamente limitados y, por ende, las operaciones deberían ser realizadas con excelencia. De este modo, se rescata que los sistemas de medición sean sumamente fiables, esto dependerá de cada organización, puesto que, cada una de ellas posee una estructura de planificación.

Como último estudio investigativo es preciso mencionar a Egas y Yance (2018), que incorporan la idea de desarrollar estrategias encaminadas a la comunicación interna, con el propósito de que la identidad corporativa se fortalezca. Resaltan que los empleados y trabajadores deben de estar informados para conseguir y desarrollar las metas propuestas por la organización, esto llevará a una buena posición de la imagen corporativa y una comunicación fluida o veraz, en donde las suposiciones no tengan cabida. Este estudio se lo realizó con una metodología cuantitativa basada en la técnica de la encuesta.

2.2 Aproximaciones desde teorías de comunicación

La presente sección detalla teorías de primeros autores que investigan sobre cómo se proyecta la comunicación, su organización, y como se puede elaborar un diagnóstico de la misma, para solventar así, de una manera eficaz y efectiva, un

trabajo que permita establecer un sistema adecuado de desarrollo para gestionar la comunicación y su organización en el alma mater de Calceta, la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López (ESPAM - MFL), ubicada en el Cantón Bolívar – Manabí – Ecuador.

2.2.1. Comunicación

La comunicación a lo largo del tiempo, ha sido parte de nuestra existencia, ha estado presente siempre en nuestro diario vivir, por lo tanto, su teoría se ha construido a lo largo de los años y se han ido haciendo aportes que han tenido un gran significado. Craig (1999) consagró “que la comunicación es en realidad un metadiscurso: el discurso que hay que construir con los discursos sobre la comunicación” (p 119). Por otra parte, Mattelart y Mattelart (2003) explica “la comunicación contribuye a organizar el trabajo colectivo en el seno de la fábrica y en la estructuración de los espacios económicos” (p 14). Dichas investigaciones han contribuido desde perspectivas diferentes al desarrollo de la ciencia de la comunicación.

La comunicación es un término que se escucha a diario, para comenzar a definir la comunicación, Irusta (2019) indica que se conoce como comunicación a la etapa de interacción donde se transmite una serie de datos, en el que existe un emisor/a que comenta el mensaje y el receptor/a, quien es la persona a quien le llega el mensaje mediante el canal indicado, con la espera de que se reciba una interacción determinada con el mensaje previo. Ante esto, se señala que comunicar no es lo mismo que informar, porque la primera se basa en un acto de establecer contacto, mientras que la segunda está dirigida a proporcionar mensajes que los receptores desconocen.

En segunda instancia, se contrasta con el aporte de Frías (2000) el cual relata que a la comunicación se la puede definir como una latente interacción, de allí, se

transmite una misiva, un texto o conglomerado a otro grupo. Para esto, es necesario tener voluntad de intercambio de mensajes de una manera recíproca, utilizando diversos estímulos como reacciones, pensamientos, retroalimentación, y que, a su vez, sean expresados por los participantes con el propósito de informar y llegar a una misma línea de interacción.

De la misma manera, infiere Sanz (2014) que la comunicación es significativamente importante para la continuidad de los seres humanos, a causa de compartir información, habilitando el mensaje para que estos puedan ser emitidos, procesados y recibidos. En los humanos, el acto de comunicarse es una cualidad innata que involucra pensamientos, ideas y reflexiones que se materializan, con el objetivo de interactuar con uno o varios similares para que se efectúe la misma.

En último término, se traen las afirmaciones de Canseco y Ojeda (2016) el cual consideran que la comunicación en referencia al contexto de las organizaciones, se la define como una competencia que involucra varios aspectos interactivos en la correcta evolución de las empresas. Se comparte la información dirigida a grupos en sus diferentes niveles, donde se interactúa de una manera solvente que investigue, diseñe, adapte y resuelva todo tipo de procesos para incrementar el desarrollo eficiente de cada sector involucrado. Por tanto, es necesario conocer todas las áreas y departamentos, para que se pueda facilitar una mejor desenvolvura, adaptando al enfoque requerido.

La presente investigación para cumplir con todo el esquema propuesto, tomó como base la Acción Comunicativa de las teorías de la comunicación, la cual se expone a continuación.

2.2.1.1. Teoría de la Acción Comunicativa

Esta teoría permite tomar como base lo establecido por Jurguen Habermas, el filósofo alemán para organizar su teoría de la modernidad, Noguera (1996) expresa:

“El entendimiento lingüístico es, entonces, hecho fundante de toda la sociedad. La conciencia individual no se forma en la relación del individuo con un mundo exterior – natural o social – que se le presenta como objeto, sino a través de la intersubjetividad, de la interacción comunicativa con otros sujetos conscientes en el contexto institucional de una sociedad, contexto en el que los individuos se desenvuelven en actitud participante y no sólo objetivante” (p138).

Además, la importancia de aplicar esta acción comunicativa como teoría, es que está sustentada en varias tradiciones, así lo expresa Aguado (2004):

- a) La tradición crítica racionalista de raíz marxista característica de la Escuela de Frankfurt
- b) La sociología de Max Weber, centrada en las ideas de racionalidad y utilidad.
- c) La importancia cognitiva del lenguaje característica del giro lingüístico en filosofía (Austin, Searle, etc.) y de Interaccionismo Simbólico.
- d) La importancia de la reflexividad del sujeto características del interaccionismo Simbólico.

2.2.1.2. Elementos de la Comunicación

Con el tiempo los elementos de la comunicación se han venido ampliando e incorporando al nuevo contexto, en opiniones de Gómez y Simón (2016), la comunicación es producida a través de signos verbales y no verbales que se materializan y entrelazan entre sí, para dar forma adecuada a lo que el individuo racional conoce como mensaje. El lenguaje es la herramienta que hace posible el nexo, para llevar a cabo la interacción.

Estos autores también analizaron que la comunicación y el lenguaje son aliados en la interacción léxica, están relacionados el uno al otro formando un vínculo a veces inseparable, que a veces, incluso, se necesita del uno para que funcione el otro. El

lenguaje se encarga de transmitir la aplicación de varios signos, a propósito de configurar canales claros.

De acuerdo, al análisis investigativo realizado por Estrada y Restrepo (2010), se relata detalladamente el desarrollo de la comunicación y sus elementos. En la figura siguiente, se pueden observar los componentes que van desde quien emite el mensaje hasta el entorno social, enfatizando cada engranaje:

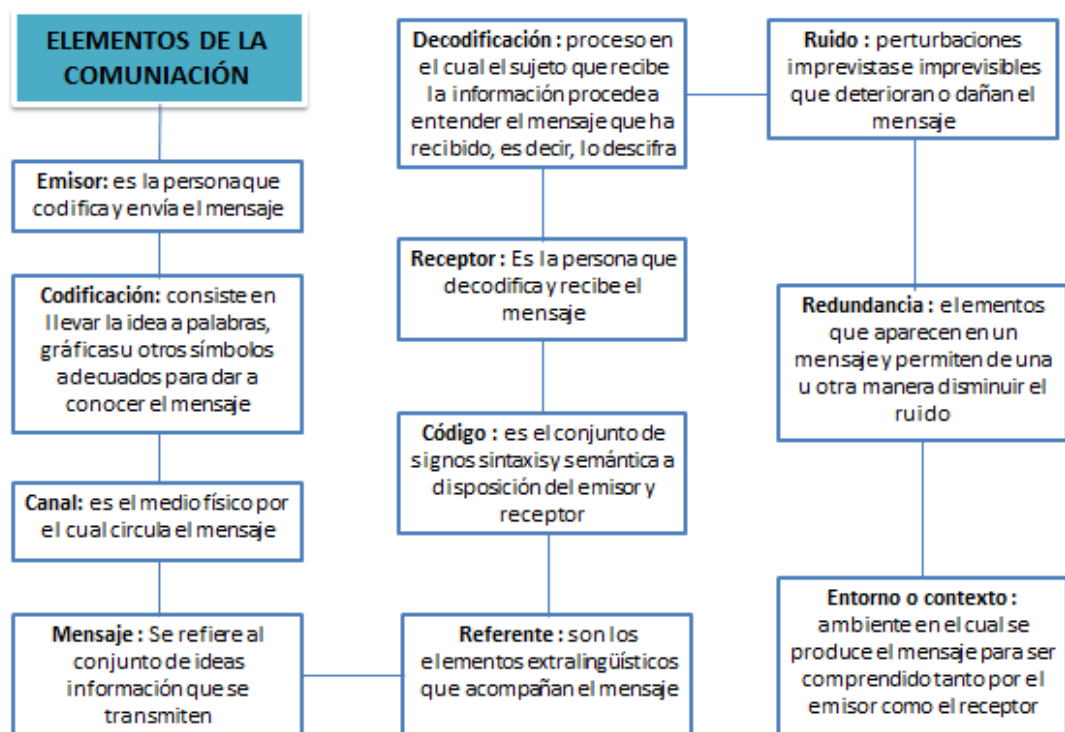


Figura 1. Elementos de la comunicación. Adaptación propia basada en Estrada y Restrepo (2010).

No obstante, basados en los elementos de la comunicación González (2020) manifiesta que para que la comunicación ocurra se debe tener un lenguaje en común, el cual puede ser presentado de diversas maneras. Es decir, por un lado, se halla la comunicación oral y por otro el escrito, que en este aspecto se le conoce

como lenguaje verbal. Mientras que, como contrapartida se identifica también el lenguaje no verbal, por medio de señas, gestos o sonidos. De cualquier manera, se debe apuntar a que la organización mantenga un adecuado intercambio de mensajes, para no caer, en sesgos comunicacionales.

2.2.2. Organización

Una organización es un sistema determinado con el firme objetivo de alcanzar ciertos logros a través de un proceso mecánico, basado en un funcionamiento sistemático y oportuno de una duración determinada (García, 2017). Paralelamente este autor sostiene, que a la organización se la puede definir como una comunidad social en el que participan personas, tareas y una administración relacionada en una estructura ordenada y sistemática, con el propósito de alcanzar las metas que se han planteado desde la institución.

Pero antes de seguir, es importante considerar a Velásquez (2007) el cual define a la organización como un sistema mecanizado, que se desarrolla mediante el intercambio de energía, materia, información y dinero. Infiriendo a un sistema de relaciones interconectadas donde se registran las entradas y salidas, en función de la demanda del medio, el mismo que le permite abarcar un sistema de retroalimentación del entorno donde se desarrolla, el cual permite su permanencia en el tiempo, dependiendo de las necesidades departamentales.

Las organizaciones están conformadas por entes sociales, de grosso modo, se desenvuelven en el campo de la acción mediante el eje comunicacional que les permita orientarse por las distintas funciones y actividades sociales. Retrospectivamente, los organismos deben poseer una oportuna planificación entre sus distintos departamentos que conforman la misma, para alcanzar los propósitos proyectados (Peiró y Bresó, 2012).

Los autores previamente mencionados concuerdan con la siguiente figura, en donde activamente se integra el diseño de cómo está estructurado el esquema y las interacciones organizacionales. No obstante, existen ciertas características que son esenciales para el desarrollo de cualquier organización que se precie. Estas son: la distribución de las actividades laborales, las etapas de la gestión, y la oportunidad de crecimiento institucional, más la reposición de la plantilla.



Figura 2: Los elementos que componen una organización. Adaptación propia basada en Peiró y Bresó (2012).

Los mencionados componentes están regidos a una organización, que, de igual manera, utilizan este mecanismo para la organización empresarial. Desde los aportes de García (2017), consta de una conciliación sistemática de los elementos y funciones que se deben considerar específicas para poder cumplir con los objetivos. Dicho de otra forma, se debe de implementar una estructura donde exista una sistematización funcional de los recursos tangibles, a través de la agrupación de las actividades, disposición y jerarquía.

2.2.3. Comunicación Organizacional

Para definir a la Comunicación Organizacional Palabra *et al.*, (2018) resaltan algunos aspectos sobre la definición que abarca tan importante epígrafe, quedando finalmente como un global donde se interactúa con emisores y receptores corporativos que son quienes recibirán la información. La comunicación organizacional obliga a crear interrelación con todas las áreas de una organización, por ello, Castro (2014) plantea que “es aquella que establecen las instituciones para formar parte de su cultura o de sus normas” (p.5). Por esto, es necesario crear una cultura comunicativa que permita que exista una fluidez en la información entre sus directivos, jefes, dirigentes, subordinados, direcciones, entre otros, ya que es, necesaria para el perfecto desarrollo de la comunicación.

Uno de los expertos en comunicación como lo es Costa (2015), declara que “la comunicación es acción, y la acción es comunicación” (p.10), por este motivo, la comunicación debe facilitar la operación de las organizaciones, y más aún de las universidades, por ser un centro de encuentro, debate y pensamiento. Por su parte, Sánchez (2014) alude a “la comunicación como forma imprescindible para poder mantener las relaciones internas como externas” (p.29). Inclusive, se puede identificar la cantidad de público de interés para llegar a establecer mensajes que capten su atención.

La Comunicación Organizacional tiene como propósito principal dar una mayor y mejor eficacia a la entrega sistemática de información, un objetivo global que utiliza los recursos, técnicas y actividades que agilizan la fluidez del trabajo de todos los miembros. García (2019) en su artículo señala que, la comunicación se subdivide en dos clases que son: comunicación verbal y no verbal. Inclusive, los participantes pueden ser: individual, intrapersonal, interindividual, intragrupal, de masas, y colectiva. Así como, el mensaje ser manejado, o bien, desde la esfera privada o

pública por medio de diferentes canales y según su planificación, es decir, si el mensaje plantea llegar de manera vertical u horizontal a su receptor.

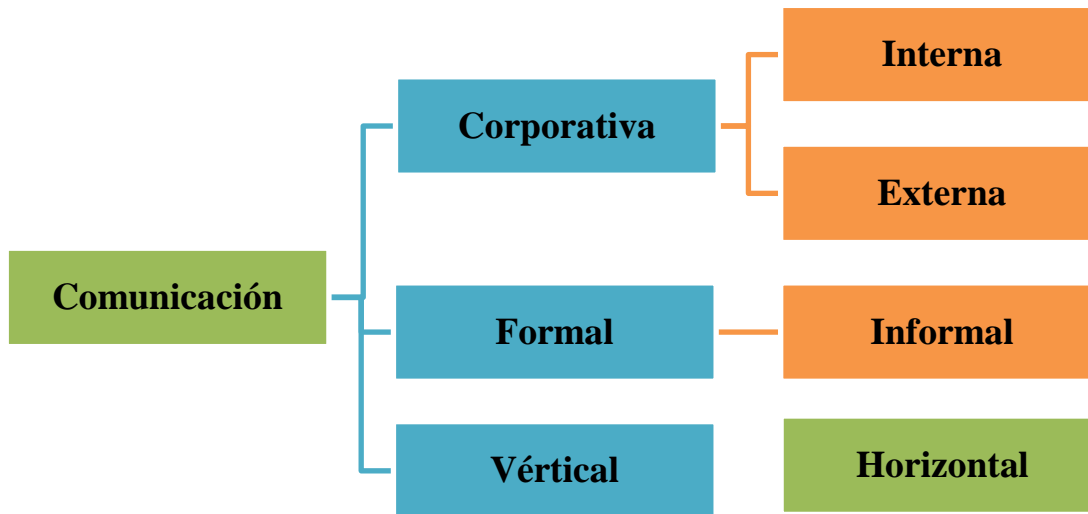


Figura 3: Los tipos de Comunicación Empresarial. Adaptación propia basada en García (2019).

Tal y como lo menciona Apolo *et al* (2017), que fundamentales similitudes hay indistintamente en las etapas de planeación y planteamiento, de diversos investigadores que refieren a la Comunicación Organizacional, Estratégica e Institucional. Lo que ha llevado a enfatizar, el manejo de las comunicaciones tanto externa como interna, las cuales son sus principales responsabilidades y funcionalidades entre los organismos, ya sean públicos o privados.

Por otro lado, se dice al respecto de la Comunicación Corporativa que arranca con categorías las cuales basan sus evidencias de trabajo en actividades y hechos enfocados en la interacción de los stakeholders (partes interesadas), las cuales son: identidad, imagen y reconocimiento corporativo.

2.2.3.1. Comunicación Corporativa

La comunicación corporativa está enmarcada en la gestión de la comunicación tanto interna y externa, Solano (2015) en su investigación revela que a la comunicación corporativa se la conoce también como la imagen corporativa, como imagen pública, y/o reputación pública, debido a que son la reacción de una acción tomada en espera de aquel comportamiento apropiado de aquellas obligaciones inherentes a la responsabilidad social. En consecuencia, se configuran a partir de las necesidades, intereses y prejuicios; en razón al carácter nacional.

El autor manifiesta que se trata de una serie de principios y de responsabilidades, que consiste en proporcionar información sobre el comportamiento a nivel de todas sus órdenes, apuntando a ser líderes en la mejora social. Es conveniente desarrollar principios que conlleven al desarrollo colectivo e individual, para que aquellos que conforman la institución puedan ser parte de un cambio social.

Otro concepto manifestado por Apolo *et al* (2017) en relación con la comunicación corporativa, es la base para una pertinente estrategia que incorpore a los intangibles, así pues:

“Comunicación Corporativa es la gestión de identidad, imagen y reputación que a través de la investigación permite identificar valores agregados, atributos, diferenciadores y ventajas competitivas; que mediante el direccionamiento estratégico de las herramientas comunicacionales contribuyen a la notoriedad y a la construcción de vínculos hacia los stakeholders, aportando al logro de los objetivos planteados” (p. 527).

Si bien es cierto que la estrategia organizacional es clave en la comunicación, Rincón (2014) mencionará que ésta requiere de nexos facilitadores de unión, mediación y correlatividad de sus mínimas funciones. Ante todo, la integración incentiva la positividad organizacional, para que, de esta manera, se observe reflejado el compromiso corporativo. Apolo, Murillo y García (2014) infieren que, lo

enfoques comunicativos sean internos o externos deben conectar con la planeación y su continuidad para que cada aspecto sea evaluado.

Es altamente aconsejable, utilizar la Comunicación Corporativa en empresas u organizaciones con determinadas características, pero por un tiempo limitado. Se pueden tener variaciones como las que se establecen en el campo comercial o de recursos humanos, las cuales, la mayor parte del tiempo se están reinventando. Hablar de una opción innovadora ayudará a generar excelentes resultados (Castro, 2014), dicho con palabras de Sierra (2016), si se maneja el enfoque comunicativo se puede obtener mayores resultados. A continuación, se presenta un esquema de los conceptos más utilizados en la comunicación corporativa como puntos cardinales.

Misión	propósito principal alineado con los valores o expectativas de los grupos de interés. La razón de existir y ser de una organización.
Visión	elemento que permite proyectar el futuro de la organización.
Filosofía	base sobre la que se puede planificar el éxito de la organización
Cultura	conjunto de valores compartidos por los miembros de la organización
Objetivos y metas corporativas	declaración de objetivos y propósitos concretos de una organización
Estrategias	formas o métodos planificados para alcanzar los objetivos
Identidad Corporativa	perfil y valores comunicados por la organización
Imagen Corporativa	asociaciones inmediatas del público como respuesta a mensajes proyectados de la organización en un momento determinado
Reputación Corporativa	percepción colectiva de los grupos de interés sobre las experiencias pasadas y el comportamiento de la organización a lo largo del tiempo
Grupos de interés	cualquier grupo o individuo que puede afectar o que se ve afectado por el logro de los objetivos de la organización
Público	personas que interactúan con la organización sobre la base de algún asunto común o que son influidas por la organización
Mercado	grupo definido que demanda o puede demandar un producto (y para quienes la organización crea y mantiene productos y servicios)
Comunicación	acciones utilizadas para comunicarse con grupos de interés

Figura 4: Los conceptos más utilizados en la Comunicación Corporativa. Adaptación propia basada en Sierra (2016)

2.2.3.2. Comunicación Externa

La comunicación externa es principalmente la comunicación que se implementa en la relación con nuestros stakeholders externos. En su artículo Esteban *et al.*, (2008) argumentan que a la comunicación externa se le atribuye la característica de exportación de mensajes fuera del contexto corporativo, donde uno de los principales requerimientos es hacer llegar el recado a los receptores. Este producto se dinamiza para que pueda ser parte de un todo global, y llegue a cada sitio

mediante las herramientas elegidas previamente. Los receptores de este mensaje pueden ser: la prensa gráfica y escrita, los lectores, los consumidores, los stakeholders, y así entre otros. Es decir, que la comunicación externa dirige sus productos al público ajeno en el ámbito empresarial, y este, muy rara vez o casi nunca tiene un contacto directo con el principal emisor.

La Comunicación externa se la identifica como la gestión principal de la función interactiva transversal y estratégica, que permite una interacción personal o grupal entre los diversos entes de relación. La autora destaca, además, que se podrá desarrollar una comunicación externa positiva con excelentes resultados si se va más allá de simplemente enviar y recibir misivas o comunicados. Se debe ser consciente y tratar de que las comunicaciones tengan una funcionalidad bilateral, de manera que, todos los departamentos involucrados puedan verse beneficiados y tomados en cuenta para incrementar las posibilidades de responder a la mayor cantidad posible de requerimientos, sin descuidar a ninguna de las partes involucradas (Calda, 2016).

Una acotación importante ha sido transcrita desde González (2013) quién plantea que, a través de la comunicación externa, el sistema institucional puede cambiar diferentes instrumentos para así lograr la total difusión de productos que se oferten o que se demanden. Obviamente, dando una previa capacitación sobre el propósito a conseguir con la repercusión bilateral, porque una comunicación unidireccional causaría monotonía en el ambiente laboral y no permitiría que el mensaje se difunda.

Tanto en la comunicación interna como externa, es transcendental tener una identificación de todos los stakeholders. Desde el punto de vista de Gómez y Benito (2014), declaran que la intervención de la comunicación externa tiene que ver con el requerimiento de tener el conocimiento detallado de los consumidores y futuros clientes. Sin dejar de lado, sus necesidades para que se establezca un impacto en

lograr una buena posición en cada uno de sus productos, de forma sostenible y beneficiosa.

2.2.3.3 Herramientas de la Comunicación Externa

Existe múltiples herramientas que implementan las organizaciones para relacionarse con sus stakeholders, estas comúnmente pueden ser internas y externas. Se pueden observar dos tipos de herramientas: generales y específicas. Las primeras son aplicadas por todos los entes de interés, mientras que, las herramientas específicas se centran en un propósito. Portillo (2012) por su parte, y acotando con Libaert (2005), se menciona tres importantes aspectos (el mensaje, el objetivo y el público), los cuales abarcan la mayor cantidad de herramientas útiles y eficaces para aplicar en el mercado.

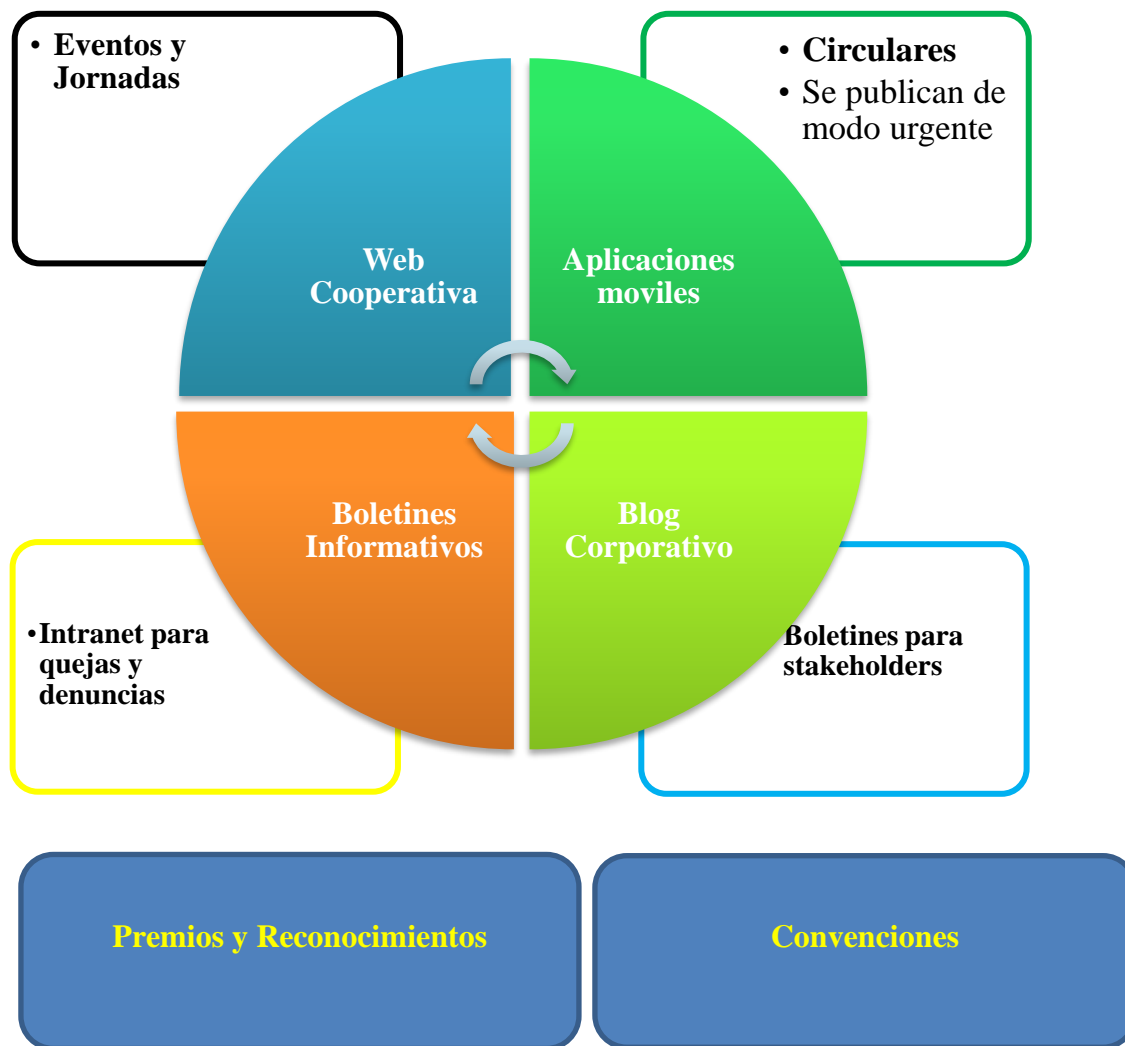


Figura 5: Las Herramientas de Comunicación Externa. Adaptación propia basada en Portillo (2012).

2.2.3.4 Comunicación Interna

La comunicación interna es la estrategia que deben incorporar todas las organizaciones independientemente del sector donde estas se desenvuelvan, está orientada básicamente a la comunicación entre empleados, directivos y ejecutivos. En tal sentido, Aced (2013) propone que la comunicación interna “es la que gestiona las relaciones de la empresa con sus stakeholders internos, principalmente los trabajadores, aunque también se podrían incluir en este grupo a los proveedores,

los accionistas, etc.” (p.42); por lo general, esta direccionalidad lo lleva a cabo el área de Recursos Humanos.

Existen otras definiciones, tal es el caso de Cuenca y Verazzi (2018) que la definen como:

“El conjunto de actividades de comunicación desarrolladas por una organización, orientadas a la creación y mantenimiento de unas buenas relaciones con y entre sus miembros, mediante el uso de diferentes técnicas e instrumentos de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, contribuyendo a su vez, al logro de los objetivos organizacionales” (p.10).

Por su parte, el logro de los objetivos organizacionales va a depender en gran medida de una buena comunicación interna, por lo tanto, se debe utilizar canales o herramientas que permitan llegar a todos nuestros stakeholders internos, como son empleados, trabajadores, directivos, accionistas, entre otros. Toda organización ya sea, pública o privada debe de contar con acciones de comunicación interna que permitan transmitir los mensajes a los diferentes públicos internos.

Estas acciones deben ser efectivas con cada uno de sus grupos, en tal sentido, la posición de Bruno (2019) define a la comunicación interna como un segmento de la misma comunicación, ya que, está enfocada en los miembros de la organización. Sus propósitos más importantes son la transmisión y distribución de dichos mensajes, a fin de, testificar la relevancia dentro del entorno laboral.

A juicio de Fernández (2017), alude que “una buena comunicación dentro de la empresa va hacer que se pueda lograr que el mensaje que se quiere transmitir sea entendido de una manera fácil y eficaz” (p.5), ante ello, como lo manifestó Dueñas (2013), la estrategia de comunicativa debe ser bidireccional, es decir entablar un constante dialogo entre colaboradores y superiores. Es decir, la comunicación debe

ir tanto de arriba hacia abajo y viceversa, para que exista un mayor rendimiento de los empleados.

2.2.3.5. Herramientas de la Comunicación Interna

La eficiencia y eficacia de las instituciones y organizaciones, se ven reflejadas en la utilización de herramientas que permitan comunicar internamente. Inclusive, los autores Pizzolante y Roldán (2006) enfatizan que, a través del conocimiento que se tenga por cada miembro de la organización, está facilitará el éxito de sus funciones. De esta manera, cada persona o grupo dispondrá de herramientas que mejoren e incrementen la interacción entre cada colaborador con los distintos miembros.

Tal es el caso, que si se mantiene una buena comunicación interna se crean ventajas, y más aún, herramientas de comunicación internas efectivas que se muestran en la figura a continuación. De cualquier manera, Divulgación Dinámica (2017) prevé que la verdadera solución efectiva de las organizaciones, empresas y entidades, es la interacción que se crea con cada uno de los miembros; enfatizando aquel propósito común. En concordancia, la implementación de herramientas de comunicación contará con un crecimiento exponencial de las actividades, y el buen desarrollo de estas, provee gran fruto para la institución.

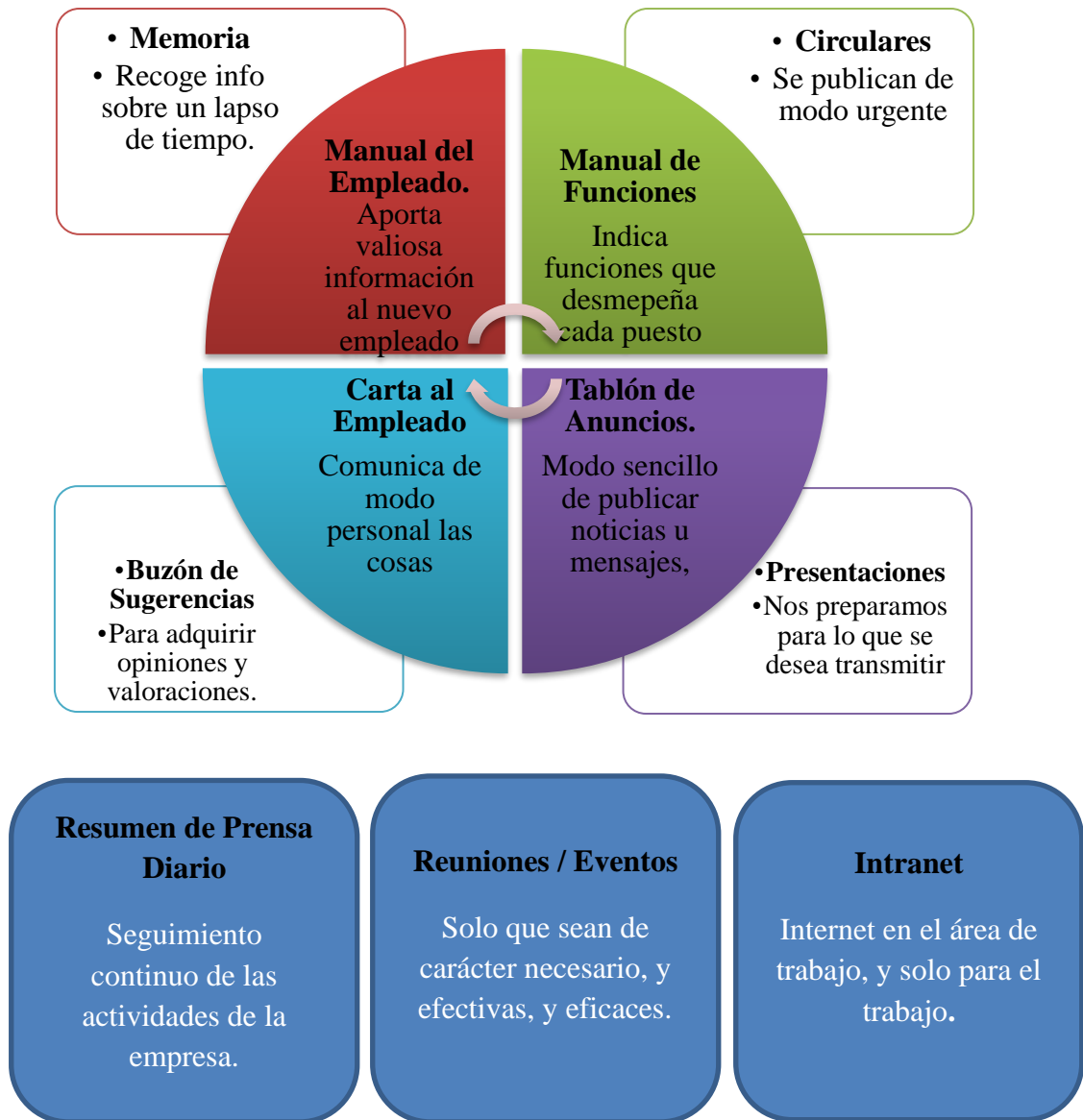


Figura 6: Las Herramientas de la Comunicación Interna. Adaptación propia basada en Divulgación Dinámica (2017).

2.2.4. Stakeholders

La definición de la palabra stakeholders apareció en la década de los ´80s, es un concepto que según Parra (2020) apareció de la mano del filósofo estadounidense Edward Freeman, el autor menciona que, se conoce como stakeholder a cualquier individuo u organización, en donde de alguna forma, es impactado e influenciado

por las acciones de determinada institución. En español se podría traducir como partes interesadas. El mismo da a entender que, las partes interesadas eran totalmente necesarias para el desarrollo y funcionamiento de cualquier empresa u organización.

Como se puede analizar, al tener en consideración a los stakeholders, se está teniendo en cuenta el núcleo principal para la creación de estrategias adecuadas que permitirán que la empresa siga su transitar (Báez, 2018). Además, se destaca la importancia de la imagen, la gestión y el manejo de la reputación; puesto que son los stakeholders quienes calificarán los productos que consuman o adquieran. Serán ellos quienes claramente destaquen a la hora de emitir comentarios sobre alguno de los beneficios, y así de esta manera, crear vínculos entre los demandantes y ofertantes.

Para ello, es primordial en primer lugar conocer a sus grupos de interés para luego determinar con propiedad su perspectiva en relación a la experiencia que se tenga, siempre y cuando, estén acorde a sus necesidades.

2.2.4.1 Modelos de Stakeholders

Los stakeholders pueden ser catalogados según sus prioridades, empleando las palabras de Vaccaro (2011), es posible servirse de ciertas organizaciones para así poder enterarnos de los grupos más validos que se sitúan en el entono o en el área de cada empresa. De ello se desprenden cuatro requisitos básicos: identificarse con sus datos personales, las expectativas que les pueden surgir, los derechos que tienen y las obligaciones que las empresas deben cumplir.

También se añade sobre la prioridad que se tiene hacia los grupos de stakeholders, dentro de los cuales destacan: los que son los indispensables para que una empresa siga activa, los de estrategia que son los que aprovechan las

oportunidades y los del entorno. Por consiguiente, el autor expresa que también hay formas de categorizar a los *stakeholders*, los de urgencia, aquellos delimitados por el tiempo. Están los de poder, que es donde estos grupos de interés pueden influir para la toma de decisiones, y finalmente, los de legitimidad donde el cliente tiene influencia legal o moral sobre la organización.

Finalmente, combinando los atributos mencionados posteriormente, se define una apreciación más exacta de lo que el autor quiso reflejar en su escrito. Menciona a los latentes con un solo atributo: inactivos, con poder, pero sin legitimidad; discrecionales, legítimos sin poder; demandantes, solo tienen urgencia. También aparecen los expectantes con 2 características, los que dominan con el poder y con la legitimidad; los que son dependientes, con legitimidad y urgencia. Y, por último, los llamados peligrosos, quienes poseen de todo menos legitimidad.

Para apreciarlos de una mejor manera, se ha adaptado la tipología de los stakeholders a un Diagrama de Venn que hará el texto más comprensible.

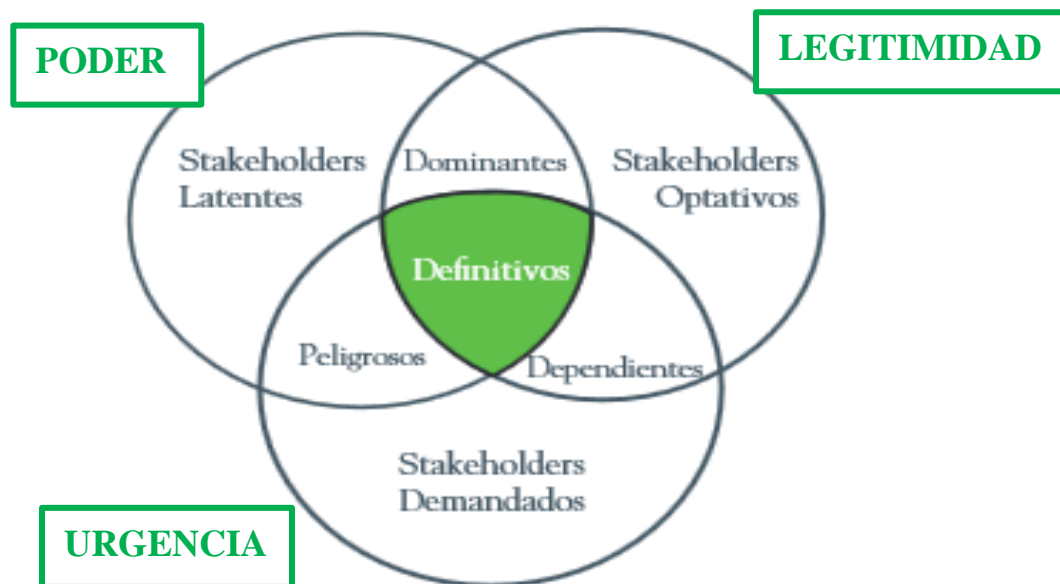


Figura 7: La tipología de los stakeholders a través de tres atributos. Fuente: Vaccaro (2011)

De acuerdo a González (2010), indica que la identificación y la gestión de los stakeholders se vuelven cada vez más compleja para aquellas instituciones tradicionalistas. Esto ocurre muchas veces, por la poca o nula información que poseen, debido a la ineficiente gestión o administración, causando aquella imposibilidad de estandarización en grupos o subgrupos.

Se debe agregar que, existen dos principios que hacen posible la interacción de los internautas con la organización o comunidad virtual, estos son el principio de la no rivalidad y no exclusión.

2.2.5. Identidad Corporativa

La identidad corporativa de una organización es sin lugar a dudas una de los elementos más relevantes, que incide directamente en el desarrollo de su gestión. De la Fuente (2019) aclara que, muchas veces existe una clara confusión entre la identidad y la imagen corporativa, esta última se la puede identificar como la capacidad de la organización de captar la atención del usuario, es decir, se enfoca en el “diseño de la marca, su imagen visual, logotipo, tipografía y colores que representan a la entidad” (p.9). Razón por la cual, al contar con un buen diseño atractivo, se podrá despertar la atención de los stakeholders.

Por su parte Muñoz (2018), define a la identidad corporativa como la percepción que tienen los diferentes stakeholders de todo el conjunto de características que el propio mercado, y en general, la sociedad tiene de ella. De manera análoga, los factores que influyen en ello son: la propia historia, los dueños o propietarios, la creación, las diferentes estrategias desarrolladas y las tácticas comunicacionales.

Desde la posición de Apolo, Murillo y García (2014), conciernen que es “la razón de ser de la institución, sus rasgos o principios fundamentales diferenciadores que los lleva a interactuar con los públicos internos y externos, mediante cualquier acto de

comunicación corporativa” (p.29), en este mismo sentido se alinean Sánchez y Pintado (2009), al sostener que “es el ser de la empresa, su esencia” (p.20). Tal es el caso, que la identidad nos sitúa en un escenario comunicativo de participación entre la organización y sus stakeholders.

La creación de una buena identidad corporativa desencadena numerosos beneficios, tanto tangibles como intangibles, en el siguiente cuadro se muestran algunos de estos beneficios:



Figura 8: Beneficios de crear una identidad corporativa. Adaptación propia basada en Díez (2006).

No obstante, existen otros autores que la encasillan a la identidad corporativa desde un contexto más específico, como lo hacen notar Jiménez y Rodríguez (2011), el cual sitúan a la identidad corporativa como aquel “fenómeno multidimensional que se fundamenta en la existencia de dos rasgos específicos: los físicos o visuales, y los culturales” (p.22). Estos factores físicos, son aquellos que componen la parte visual para familiarizarse e identificar a la organización, los cuales están asociados a la parte simbólica. Mientras que los elementos culturales, se alinean hacia el comportamiento que tienen sus stakeholders en el entorno.

Este intangible como lo es la identidad corporativa, es muy importante en las instituciones de educación superior, ya que una buena gestión permitirá generar valor, y hará que nos reconozcan y nos distingan de las demás organizaciones,

fortalecer la identidad corporativa hará que atraigamos a nuevos futuros clientes y de esta manera se podrá cumplir con la planificación las metas institucionales que se han propuestos inicialmente.

2.2.6. Diagnóstico Comunicacional

Todo proyecto, empresa, organización, inicia con una propuesta, la misma que incluye entre sus fases como primer eje el diagnostico. Para la presente investigación se tomó como referencia el aporte realizado por González (2016) en donde menciona que para crear estrategias de comunicación el paso fundamental es el diagnóstico, para lo cual se podrá evidenciar las necesidades con las que está trabajando la institución. Además, resalta que el diagnóstico es un instrumento que permite evaluar de forma cualitativa y cuantitativa los niveles de efectividad de los mensajes que circulan en la organización.

De tal forma que González (2016) menciona que en el diagnóstico comunicacional valora varios factores, que a continuación se muestran:



Figura 9: Ejes para evaluar la comunicación. Adaptación propia basada en González (2016).

Todo diagnóstico es un proceso sistemático, y que además conlleva su planificación y su tiempo, que permite mejorar las deficiencias y falencias de un sistema actual.

2.2.6. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria De Manabí Manuel Félix López

La Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López [ESPAM MFL], se crea en abril de 1999 según Registro Oficial N° 181, con el objetivo de que participe junto a otras instituciones en el ámbito de educación superior. Aludiendo, al desarrollo y bienestar de toda la provincia de Manabí y del país entero, a través de la educación universitaria, el estudio científico y el

emprendimiento. A propósito, se la pensó con un alto impacto productivo en el contexto rural y socioeconómico de la comunidad manabita, lo que resultó determinante, para elegir las carreras con las que empezaría. Evidentemente, a un principio, fueron carreras enmarcadas en el agro o gestión, para direccionar a la zona agroindustrial (ESPAM MFL, 2016).

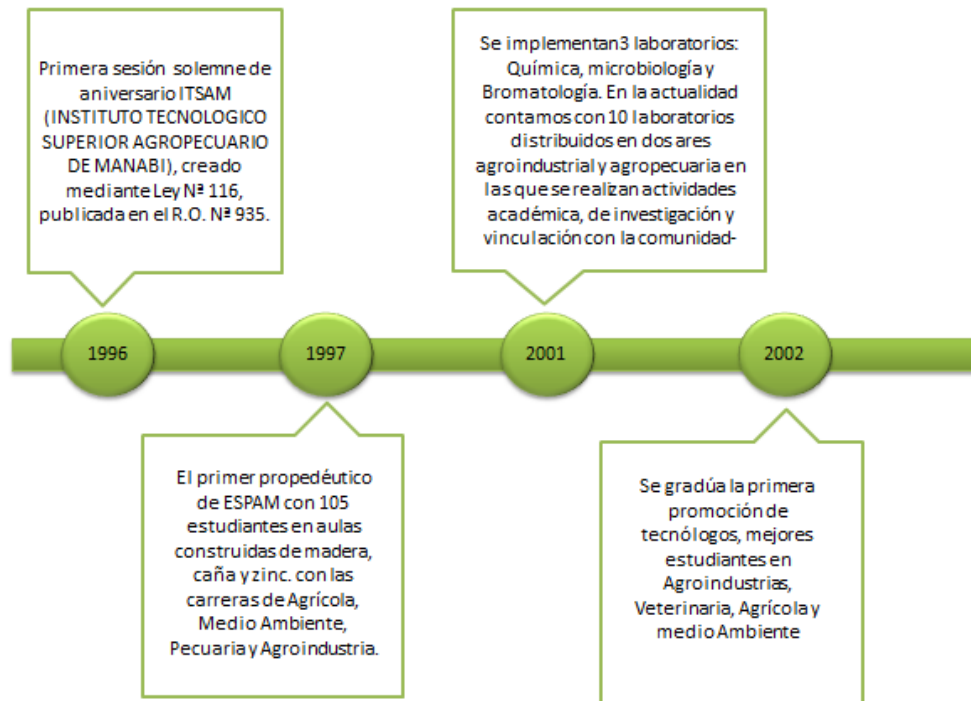


Figura 10: Historia de la ESPAM MFL. Elaboración propia.

La ESPAM MFL se encuentra localizada en el campus politécnico el Limón, situado en la ciudad de Calceta cantón Bolívar provincia de Manabí, se ubica aproximadamente a unos 3 km del centro de la ciudad de Calceta. Su campus, conformado por más de 230 hectáreas que se divide en dos grandes áreas Agropecuaria y Agroindustrial, donde inicialmente se alojaron 4 carreras: Medio Ambiente, Agroindustria, Medicina Veterinaria y Agrícola. Luego de haber realizado varios estudios y de acuerdo a los requerimientos de la zona donde se encuentra la

Universidad, introdujeron 4 carreras más, que fueron: Computación, Turismo, Administración de Empresas y Administración Pública.

Como en toda institución de nivel superior, motivados por las demandas de seguir preparando y aportando al desarrollo, se abrieron varios programas de posgrados, cumpliendo con las diferentes leyes y normas que rigen el sistema educativo superior. Actualmente la Universidad brinda 8 programas de posgrado, a fines con sus carreras de grado, repartidas en horarios diurnos y nocturnos.

En sus inicios y hasta la actualidad la ESPAM MFL, fue un gran logro para el cantón donde se sitúa como polo de desarrollo, mejorando la calidad de vida de los habitantes de la zona y sus alrededores, generando así fuentes de trabajo directa e indirectamente. En este momento la Universidad cuenta con 3500 estudiantes entre pregrado y posgrado, 396 docentes entre contratos y nombramiento, 211 empleados y trabajadores, y alrededor de 1000 estudiantes en el área de nivelación.

Provechosos han sido los avances del sector gracias a la llegada de la ESPAM MFL que, al estar ubicada en un territorio eminentemente agropecuario, atiende de manera pertinente las necesidades de la misma. En consecuencia, los estudiantes implementan proyectos aplicando los conocimientos adquiridos en el alma mater, por lo cual, se vincula la academia con la comunidad atendiendo necesidades y problemas en el ámbito cultural, socioeconómico y agro productivo de la zona.

La ESPAM MFL es una institución pública de educación superior, comprometida en contribuir al desarrollo regional sostenible y sustentable del área agropecuaria. La misión, visión y valores institucionales están supeditados a la filosofía con la cual la ESPAM MFL, orienta sus acciones tanto para el presente como para el futuro.

2.2.7 Organigrama

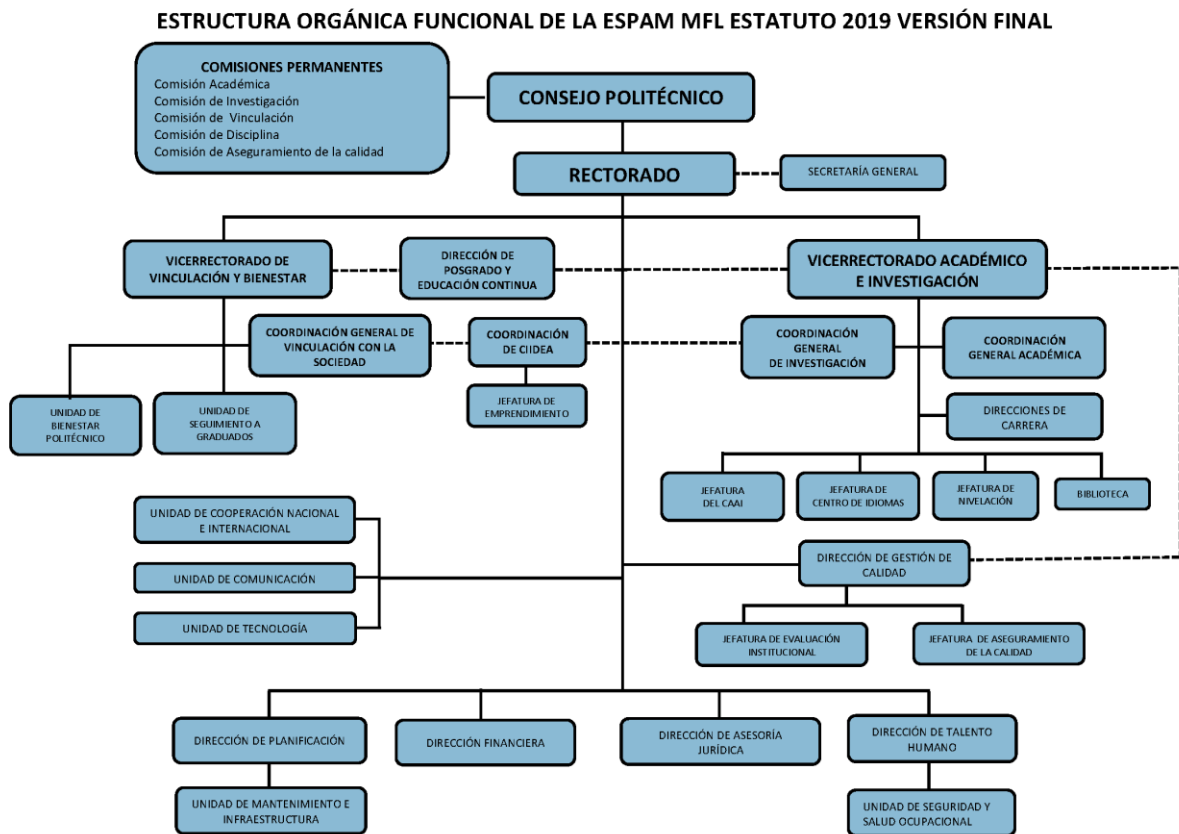


Figura 11: Estructura Orgánica Funcional de la ESPAM MFL estatuto 2019 versión final.
Fuente: ESPAM MFL (2019).

3. CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque

Para alcanzar los objetivos propuestos en esta investigación, se planteó un enfoque mixto, es decir un estudio cuantitativo y cualitativo, para lo cual combina su alcance descriptivo – exploratorio; con el firme propósito de analizar de qué manera se gestiona la comunicación organizacional en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Manuel Félix López [ESPAM MFL]. De hecho, Moscoso (2017) plantea que los métodos mixtos son los que en una sola investigación aplican los enfoques cuantitativos, como cualitativos, en vista del desarrollo de la fase empírica de la investigación. Estos evidencian varios aspectos, al igual que la coherencia funcional de la correcta recolección y presentación de información, adquirida a través de sus propios instrumentos y métodos específicos.

Los métodos cuantitativo y cualitativo no eran adaptables ni compatibles entre sí, vistos desde el enfoque epistemológico. A pesar de ello, se ha logrado que puedan correlacionarse y ser complementarios en aquellas investigaciones integradas. Se expresa también que, dentro del enfoque comunicativo se establece la precisión y eficacia de los resultados cuando se utilizan los instrumentos adecuados (Cadena *et al*, 2017), permitiendo el uso de variables y códigos que reemplazan los nombres propios.

Este enfoque mixto permitió examinar cómo la comunicación organizacional se gestiona en la ESPAM MFL, partiendo que la comunicación es el eje fundamental para relacionarse y vincularse con sus stakeholders tanto internos como externos. Así mismo, se podrá observar cómo influyó la comunicación organizacional en el desempeño de la institución, y además la importancia de implementar nuevas estrategias comunicacionales que permitieron a la ESPAM MFL fortalecer su comunicación.

3.2. Diseño de Investigación

Para el diseño de la investigación, se propuso los enfoques exploratorios y descriptivos. Desde el punto de vista de Díaz, Narváez y Calzadilla (2016) consideran a la investigación exploratoria, como el primer tipo de investigación, debido a que explora fenómenos o indaga sobre hallazgos e hipótesis, que posteriormente serán presentados ante la comunidad científica. Por otro lado, está el aporte de Hernández, Fernández, y Baptista (2014) en el cual, destacan que las investigaciones de carácter exploratorio ocurren cuando el problema o tema en cuestión, suscitan ciertas dudas y, por ende, posibles hipótesis.

Esta metodología permitió comprender, observar, analizar y evaluar la gestión de la comunicación organizacional en la ESPAM MFL, a partir de resultados que se obtuvieron con la aplicación de encuestas, entrevistas y grupos focales, en donde se conocieron las perspectivas de sus stakeholders. Al mismo tiempo, posibilita saber cómo sus lineamientos, planes, estrategias, acciones y herramientas se fueron vinculando a sus stakeholders internos.

En el método descriptivo se pudo hacer notar tal como lo expresaron Cubo, Martín, y Ramos (2011), al delinear acciones, hechos, hipótesis y características específicas, de una manera sincronizada entre variables, hipótesis o posibles resultados. Por lo que, se analizaron las percepciones que tienen los stakeholders internos sobre la comunicación organizacional, donde se buscó plantear estrategias para un mejor desempeño.

3.3. Población y muestra

En la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, su población está conformada por empleados, trabajadores, docentes y estudiantes. Para realizar la encuesta, se tomó como referencia a la población estudiantil. Al ser una población finita, se aplicó un muestreo de acuerdo a la fórmula explicada por Aguilar (2005):

N = tamaño de la población, (3586).

Z = nivel de confianza, (95%), puntuación z = (1.96).

e = margen de error (5,00 %).

p =proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población de referencia.

q = proporción que no presenta el fenómeno en estudio ($N-1$).

La suma de la p y la q siempre debe dar (1). Por ejemplo, si $p = (0.5)$ $q = (0.5)$, y se coloca esta cantidad cuando no hay antecedentes de otros estudios.

n = tamaño de la muestra, (348).

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

$$n = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50 * 3586}{5.00^2 * (3586-1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

Figura 12: Fórmula para el cálculo de Muestras. Adaptación propia basada en Aguilar, (2005).

Luego de aplicar la fórmula, se obtuvo como resultado que la encuesta se la aplicó a un total de 348 estudiantes, quienes correspondieron al 100%.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Investigación

El marco teórico y el estado de arte, sirvieron de sustento para la realización de esta investigación. A continuación, se detallarán las técnicas y los instrumentos que se utilizaron para la correcta recolección de la información, sobre la Gestión de la

Comunicación Organizacional en la ESPAM MFL. De igual manera, se describirá quienes fueron la muestra del respectivo mecanismo de evaluación. De acuerdo a las necesidades del estudio planteado, se trabajó con diferentes técnicas de recolección como son:

- Entrevistas
- Encuestas
- Grupos Focales

3.4.1. Entrevista

Para dar cumplimiento al enfoque mixto, se utilizó la técnica de la entrevista como método cualitativo, debido a que es un procedimiento de recolección que permite obtener los datos de manera indirecta, Folgueiras (2013). Su principal objetivo es recopilar información, y puede ser individualizada o grupal. Para Díaz *et al* (2013), se definen tres tipos de entrevistas:

- 1) Estructuradas: preguntas pre-establecidas, con un rango de categorías y opciones de selección.
- 2) Semiestructuradas: poseen mayor accesibilidad que las anteriores, en donde las interrogantes se adaptan a los entrevistados.
- 3) No Estructuradas: los entrevistados van más allá de lo planteado y hacen suyo el espacio original de la entrevista.

La técnica de la entrevista se la aplicó a las autoridades, jefes departamentales y empleados de la ESPAM MFL, para conocer sobre los lineamientos, planes, estrategias, acciones y herramientas que la Universidad emplea para vincularse con sus stakeholders internos.

3.4.2. Encuesta

Partiendo que la encuesta es una técnica extensamente aplicada, coadyuva al procedimiento para adquirir la información que se pretende recopilar, para así, analizar y elaborar los resultados adecuadamente (Casas, Repullo, y Donado, 2003). Por otra parte, desde el argumento de López y Fachelli (2015) la describen como una técnica de investigación que va más allá de un simple escrito, investigación del ámbito científico social que a lo largo de los tiempos nos hace partícipes a todos los grupos de interés en distintas etapas.

De acuerdo a los objetivos y metodología planteada en la investigación, se aplicó una encuesta a la población estudiantil, los cuales constaron en la nómina oficial de estudiantes matriculados de la ESPAM MFL. Esta técnica de investigación se la atribuyo, mediante la plataforma Google Drive, donde se obtuvo las percepciones que tienen los estudiantes con respecto a la comunicación organizacional. En este caso, se utilizó la encuesta en el ámbito de la Comunicación Organizacional que desarrolla la ESPAM, MFL. (*Ver anexo 1*); recopilando información de los estudiantes ante las interrogantes planteadas.

Para el análisis de los resultados de la encuesta, se empleó el modelo de escala de medición propuesto por Pasquel et al (2016) en su investigación (*Ver tabla 1*). A continuación, se muestran los significados:

Tabla N° 1

Significados de la escala de medición

SIGNIFICADO	No se cumple en absoluto o no existe	Se cumple o existe en alguna medida	Se cumple o existe en grado mínimo aceptable	Se cumple o existe en buena medida	Se cumple de forma satisfactoria	Se cumple de forma excelente o existe en su totalidad
--------------------	--------------------------------------	-------------------------------------	--	------------------------------------	----------------------------------	---

PUNTUACIÓN	0	2	4	6	8	10
-------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

De tal forma se presenta la escala de medición interpretados en porcentajes (*Ver tabla 2*):

Tabla Nº 2

Interpretación de la escala en porcentajes.

INTEPRETACIÓN	Muy deficiente. Requiere mejoras substanciales y urgentes	Inferior a lo requerido. Han de adoptarse acciones correctivas inmediatas	Cumple los requisitos con sistemas y resultados mínimos. Serían muy convenientes las mejoras	Cumple los requisitos con sistemas y resultados aceptables	Cumple con los requisitos de forma satisfactoria (superior a la medida)	Cumple con los requisitos de forma excelente
PORCENTAJES	Menos de 50%	De 50,1% a 60%	De 60,1% a 70%	De 70,1 % a 80%	De 80,1 a 90%	De 90,1% a 100%

3.43. Grupo Focal

Los Grupos Focales son una técnica que, se desenvuelve en un ámbito de veredicto cuyo principal objetivo es percibir las opiniones, modos de sentir, reflexiones y actuaciones de los stakeholders, obteniendo resultados cualitativos (Hamui y Varela, 2013). Según las argumentaciones de Gross y Stiller (2015), existen tres fases que se utilizan en los grupos focales para abarcar todo el campo de acción. La primera fase, se centra en localizar a los integrantes del grupo focal, enfocando un número adecuado que podrían oscilar entre 5 a 8 personas. Consiguiente, hay que tener en cuenta los roles, tales como el facilitador, quien será la persona manejen el encuentro y coordine el sistema de preguntas/ respuestas. También está el colaborador, que anota aquellos apuntes relevantes, acerca los micrófonos-luz, o dirige la cámara si fuera el caso. Y finalmente, el público quienes responden con su perspectiva y visión.

Como última técnica de investigación y empleando el método cualitativo, se desarrolló un grupo focal, en el cual se empleó un cuestionario con preguntas abiertas, que permitió obtener la percepción que tienen su stakeholders como son, los docentes.

Tabla Nº 3

Matriz para uso de instrumentos

TÉCNICA	INSTRUMENTOS	OBJETIVOS	A QUIEN SE DIRIGE
ENTREVISTAS	Guía de entrevista	Establecer qué lineamientos de la gestión de la comunicación organizacional, planes, estrategias, acciones y canales implementados por la ESPAM	Autoridades/jefes departamentales/ Empleados

		MFL inciden en sus stakeholders.	
ENCUESTAS	Cuestionarios	Analizar las diferentes percepciones que tienen los stakeholders de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López sobre comunicación	Estudiantes
GRUPO FOCAL	Guía de Grupo focal	Determinar las mejores estrategias que permitan la articulación de la comunicación organizacional y sus stakeholders.	Docentes

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación.

4. CAPÍTULO IV. RESULTADOS

El estado de arte y los conceptos que se incorporaron en el marco teórico, sirvieron como primera línea para realizar el respectivo análisis de los resultados que se obtuvieron a través de las diferentes técnicas e instrumentos, diagnosticando el manejo de la comunicación organizacional de la ESPAM MFL. A partir de los resultados que reflejaron la situación actual, se procedió a elaborar la propuesta final y el resultado del plan estratégico de comunicación, teniendo en cuenta los objetivos de la investigación.

En efecto, se representan los resultados obtenidos de la encuesta, por medio, de la primera técnica aplicada hacia los estudiantes debidamente matriculados, con un total de 422 participantes. Habría que destacar también, que se realizaron las respectivas entrevistas a las autoridades, empleados y trabajadores de la institución. Finalmente, se desarrolló un grupo focal que estuvo integrado por docentes de la misma, por ello, se presentarán los siguientes resultados:

Tabla N° 4

Estudiantes por género

GÉNERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FEMENINO	261	62%
MASCULINO	161	38%
TOTAL	422	100%

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los estudiantes de la ESPAM MFL (2020).

La mayor parte de los estudiantes que se encuestaron, corresponden al género masculino con un 38%, mientras que, el 62% es del género femenino. Para lo cual, se evidencia que la mayor representación de la población estudiantil de la ESPAM MFL pertenece al género femenino.

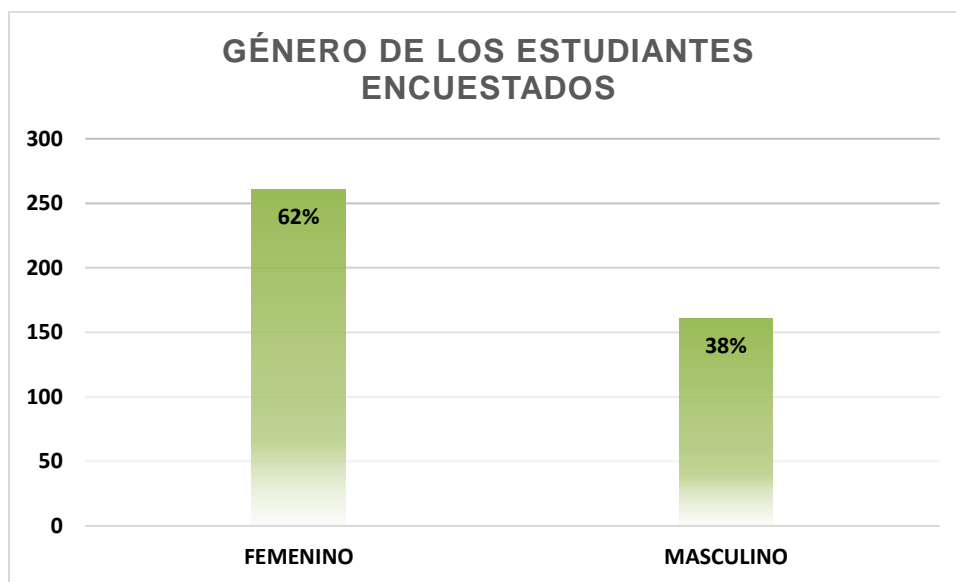


Figura 13. Estudiante por género. Elaboración propia (2020).

No obstante, se presenta también el desglose del rango de las edades de los estudiantes que colaboraron en la aplicación de la encuesta. Las edades se han establecido por franjas que se detallan a continuación:

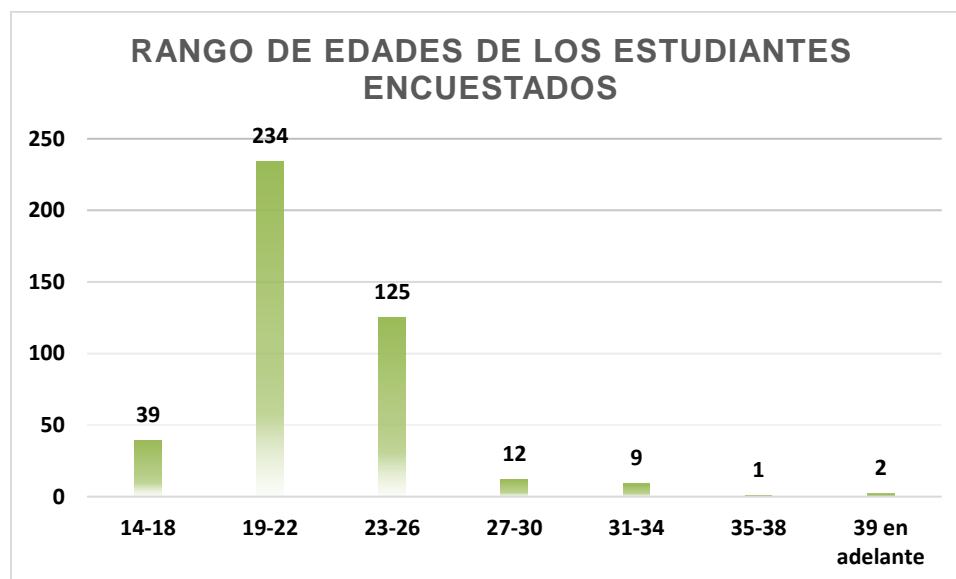


Figura 14: Rango de edades de los encuestados. Elaboración propia (2020).

Se puede observar, que el mayor porcentaje se encuentra entre el rango de 19 – 22 años, con un total de 234 estudiantes, para lo cual, se infiere que la gran mayoría corresponde a los estudiantes que se sitúa cursando entre el primer y sexto semestre.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en las encuestas realizada a los estudiantes de la ESPAM MFL. Dicha encuesta estuvo estructurada con base a 5 categorías, cuya validación la realizaron expertos en el ámbito de la comunicación, incorporando los resultados de las entrevistas y del grupo focal desarrollados en esta investigación.

4.1. Categoría 1. Identidad Corporativa

Toda institución, empresa u organización de cualquier tamaño debe de considerar sus estrategias de identidad corporativa y comunicacional. De acuerdo con Méndez y Rivera (2015), la identificación adecuada de cada elemento corporativo es de suma importancia, ya que, constituye una alternativa que exitosamente enfrenta las

posibles amenazas o deficiencias presentadas. Además, se proporciona un momento idóneo para aprovechar de las ventajas y oportunidades del entorno.

En definitiva, cada cierto tiempo las instituciones de educación superior y las empresas, están en mayor o menor proporción expuestas a procesos de cambios en su identidad corporativa. Por lo que, para sus directivos es un reto mantener vigentes los lineamientos apropiados para sus diferentes stakeholders, autoridades, colaboradores, trabajadores y empleados, sin perder de vista la misión para alcanzar sus propósitos establecidos.

En relación con la encuesta aplicada a los estudiantes sobre la categoría de la identidad corporativa, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla N° 5

Categoría 1. Identidad corporativa: Resultados y valoración de la encuesta aplicada a los estudiantes de la ESPAM – MFL

Nº	ÍTEMS	VALORACIÓN	%
1	Se distingue fácilmente a los diferentes miembros de la Institución	Se cumple de forma satisfactoria.	41%
2	La Institución tiene espacios para difundir la filosofía institucional (misión, visión)	Se cumple de forma excelente o en su totalidad.	42%
3	La institución reúne los requisitos como una marca académica destacable	Se cumple de forma excelente o en su totalidad.	40%
4	Se visualiza la marca ESPAM MFL en los diferentes eventos, ceremonias, actos organizados por la institución	Se cumple de forma excelente o en su totalidad.	56%
5	El comportamiento de los miembros se basa en las normas (código de ética), principios o lineamientos que la Institución posee.	Se cumple de forma excelente o en su totalidad.	46%
TOTAL DE CUMPLIMIENTO O EXISTENCIA DE LA CATEGORÍA			45%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada a los estudiantes de la ESPAM – MFL (2020).

De acuerdo a los resultados de la categoría Identidad Corporativa que posee la ESPAM – MFL, el cumplimiento o existencia global de la categoría es de un 45%. La información demuestra que el mayor inconveniente se presenta en si la institución reúne los requisitos como una marca académica destacable, con un 40% de cumplimiento. Seguido de criterios muy similares, como son la fácil distinción de los diferentes miembros de la institución con un 41%, y la existencia de espacios para difundir la filosofía institucional (misión, visión), con un 42% de cumplimiento.

Es preciso destacar también, los porcentajes de mayor cumplimiento como es el comportamiento de los miembros de la institución que se basa en las normas (código de ética), principios o lineamientos que la institución posee con un 46%. En cambio, el porcentaje más alto, visualiza la marca ESPAM MFL en los diferentes eventos, ceremonias, actos organizados por la institución, con un 56% de cumplimiento.

Para argumentar la investigación se realizaron entrevistas al personal administrativo y autoridades de la ESPAM MFL, donde se pudo observar de acuerdo a las respuestas obtenidas, que la identidad corporativa es transmitida y difundida por sus stakeholders, empleados, docentes y estudiantes. Inclusive, existe una identidad de empoderamiento, compromiso y de trabajo en equipo, que ha llevado a la colaboración de varias acciones; permitiendo manifestar el lazo comunitario, donde la gente se siente identificada con la marca ESPAM MFL.

Esto ha llevado a visibilizar cada una de las actividades que se desarrolla en la institución, colaborando a la par, con la Radio Politécnica (frecuencia de radio propia de la universidad), que está constantemente difundiendo los eventos que se desarrollan dentro y fuera de la universidad, facilitando la identidad (Entrevista 1, 2020).

En contraste, para obtener una identidad corporativa sólida se debe de integrar a todos quienes la conforman; es imprescindible tener una marca institucional y mostrarla para generar un impacto visual para nuestros stakeholders. De esta forma, se desarrollan pequeñas capsulas audiovisuales de comunicación que evita que los trabajadores y colaboradores se pierdan dentro de tanta información, (Entrevista 2, 2020).

Se debe agregar que, el factor económico es también importante para poder seguir llevando a cabo programas que contribuyan a la identidad corporativa; a pesar de que, el Departamento de Comunicación y Cultura no perciba un presupuesto que permita desarrollar sus proyectos continuos, se ven diferentes alternativas para la consolidación de la misma (Entrevista 2, 2020). En este sentido Girón (2017) expone que, “posicionar una marca es un proceso lento que requiere inversión económica, tiempo e innovación en la comunicación” (p.183), por lo que los resultados y beneficio se obtendrán a largo plazo.

Entre tanto, en el año 2016 se realizó un replanteamiento de la imagen ESPAM MFL, con el propósito de estar acorde a los requerimientos de la realidad actual; reconociendo mayor viabilidad al usar distintas tecnologías que permitieron un gran alcance en la difusión de eventos e intervenciones. Por consiguiente, la marca ESPAM MFL alcanzo grandes logros (Entrevista 3, 2020).

Las tecnologías en la actualidad lideran un papel estratégico para posicionar a nuestras marcas en los diferentes sectores de acción. En esta línea, se manifiesta Días y Pagán (2016) al mencionar que cada vez más, las organizaciones intentan reinventarse e incorporarse a la era digital, evidenciando una verdadera revolución tecnológica que deja afuera las estructuras empresariales tradicionalistas. Claro está, que se deben definir las estrategias y buscar las mejores herramientas tecnológicas que permitan llegar a obtener los resultados deseables.

A continuación, se presentan los resultados de la valoración obtenida a partir de las entrevistas realizadas en la investigación:

Tabla N° 6

Resultados de la valoración obtenida referente al cumplimiento de la Identidad Corporativa por parte de las autoridades y empleados de la ESPAM – MFL

ITEM	PARÁMETROS	PUNTUACIÓN		
		ENTREVISTADA 1	ENTREVISTADA 2	ENTREVISTADO 3
1	Se distingue con facilidad a los diferentes miembros de la Institución.	10	10	8
2	La Institución tiene espacios para difundir la filosofía institucional (misión, visión).	10	10	10
3	La institución reúne los requisitos como una marca académica destacable.	10	10	10
4	Se visualiza la marca ESPAM MFL en los diferentes eventos, ceremonias, actos organizados por la institución.	10	10	10
5	El comportamiento de los miembros se basa en las normas (código de ética), principios o lineamientos que la Institución posee.	10	10	10
Total		50	50	48
Puntaje Medio		10	10	9.60

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las entrevistas mantenidas con la autoridades y empleados de la ESPAM – MFL (2020).

De igual manera, se realizó la actividad con el grupo focal, en donde se obtuvieron las siguientes respuestas respecto a la categoría de identidad corporativa:

Tabla N° 7

Grupo focal: Pregunta 1. ¿Qué acciones se realizan para consolidar o fortalecer nuestra identidad corporativa como ESPAM – MFL?

PARTICIPANTE 1	PATICIPANTE 2	PATICIPANTE 3	PATICIPANTE 4	PATICIPANTE 5
En la actualidad no existen, hace falta una herramienta comunicativa. Se podría utilizar sin embargo la misión y visión.	La difusión de nuestra misión y visión.	La misión y visión pertinentes, direccionando a lo que se quiere lograr como institución.	Misión y visión, para que se genere un poco más de visibilidad hacia dónde va la identidad de nuestra universidad.	Hace falta mejorar el marketing que remarque la identidad de la ESPAM – MFL.
CATEGORÍA	ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
IDENTIDAD CORPORATIVA	La Misión y Visión están enmarcadas por todos los sitios de la universidad y son fáciles de reconocer.		Falta un trabajo de Marketing actualizado, que permita llegar a consolidar la institución más allá de los límites locales.	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del grupo focal aplicado a los docentes de la ESPAM – MFL (2020).

De la información recopilada del grupo focal, se puede analizar qué acciones han tenido más peso, a la hora de obtener una identidad corporativa. Si bien existe un conocimiento y empoderamiento por parte del personal empleado, docente, y estudiante; al igual que, espacios de difusión de la filosofía de la universidad (misión, visión). Sin embargo, se visualiza que el aspecto menos trabajado es la marca ESPAM MFL, a causa de no tener tanto impacto a nivel regional.

En este sentido, se resaltó que sería importante utilizar o aprovechar los recursos que posee la institución y realizar una estrategia de marketing, que permita consolidar y posicionar la marca ESPAM MFL a nivel nacional e internacional. Con lo antes expuesto, la responsable del Departamento de Cultura y Comunicación expresó, que existen acciones y proyectos de planificación Operativa Anual (POA), plan que se realiza todos los años. Lastimosamente, nunca se asignan recursos para su realización, por lo tanto, se limita la gestión de los departamentos (Entrevista 2, 2020).

4.2. Categoría 2. Comunicación Interna

En definitiva, la comunicación se ha convertido en el eje estratégico de desarrollo de las organizaciones. En este sentido Álvarez (2007) menciona que, la gestión de las instituciones y empresas potencian la capacidad resolutive, la eficacia de sus procesos y la calidad del clima institucional, cuando están respaldados por un conjunto de estrategias a las cuales se les conoce como comunicación interna. Sin la existencia de una comunicación interna fuerte y consistente, las falacias surgen dentro de la gestión de sus stakeholders, como se encuentra en el cuadro siguiente.

Tabla N° 8

Categoría 2. Comunicación interna: Resultados y valoración de la encuesta aplicada a los estudiantes de la ESPAM – MFL

Nº	ÍTEMS	VALORACIÓN	%
1	Los requerimientos y solicitudes que Ud. realiza a los miembros de la institución son atendidos de manera eficaz y eficiente.	Se cumple de forma satisfactoria.	36%

2	Se desarrollan campañas internas en la institución.	Se cumple de forma satisfactoria.	39%
3	Los protocolos y procedimientos de comunicación interna son aplicados por los colaboradores.	Se cumple de forma satisfactoria.	41%
4	La institución posee un catálogo de medios de comunicación interna.	Se cumple de forma satisfactoria.	43%
5	La comunicación de los jefes/directivos hacia sus subordinados es fluida.	Se cumple de forma satisfactoria.	38%
TOTAL DE CUMPLIMIENTO O EXISTENCIA DE LA CATEGORÍA			39.4%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada a los estudiantes de la ESPAM – MFL (2020).

Referente a los resultados de la categoría de la Comunicación Interna que posee la ESPAM – MFL, el cumplimiento o existencia global de la categoría es de un 39.4%. De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta, demuestran que el mayor inconveniente surge en los requerimientos y solicitudes que realizan los estudiantes hacia la institución, en razón de no ser atendidos de manera eficaz y eficiente.

Otros aspectos que también necesitan una mejora, es la comunicación interna de los jefes/directivos hacia sus empleados, dado que no es tan fluida, arrojando el 38% de cumplimiento. Si bien, el uso de la tecnología y su aplicación facilitan la interacción comunicativa, existe una indiferencia en el receptor de contestar, hasta que el mensaje se pierde. Por esta razón, habrá que implementar campañas que traten de dar solución a este tipo de inconsistencias que se presentan en los diferentes departamentos de la universidad (Entrevista 1, 2020).

En un porcentaje muy similar se encuentra el desarrollo de campañas internas con un 39%, campañas muchas veces que no tienen la suficiente acogida, dado que, existen compañeros que realizan sus labores sin interacción institucional. Es conveniente recalcar, que la gran mayoría desconocen el uso de la tecnología, encontrando problemas al momento de acceder al correo institucional. Además,

existe un gran número de empleados que ni si quiera abren los correos electrónicos institucionales, ni los personales, a pesar de que es un medio de comunicación oficial (Entrevista 2, 2020).

Los protocolos y procedimientos de comunicación interna aplicados por los colaboradores de la ESPAM – MFL, recibieron un ligero mayor porcentaje con un 41% de cumplimiento, y con un leve porcentaje más alto, se haya el hecho de que la institución posee un catálogo de medios de comunicación interna con un 43% de cumplimiento. Anteriormente, la comunicación se quedaba a medias, ahora con las nuevas modalidades de comunicarse en el trabajo favoreció a la comunicación interna de la universidad. En particular, a consecuencia de los medios virtuales los docentes pueden realizar sus capacitaciones, enviar y recibir información pertinente de su cátedra, de manera más eficaz (Entrevista 3, 2020).

Ante esto, la comunicación interna debe ser un elemento dispensable para el buen funcionamiento institucional. Así lo expresa Oyarvide (2017), en donde “la gestión de la comunicación interna representa, ante todo, una fortaleza para la funcionalidad empresarial” (p 318), por ende, se debe trabajar continuamente para disminuir los nudos burocráticos del quehacer diario. En tal sentido, se muestran los resultados de la valoración obtenida a partir de las entrevistas realizadas.

Tabla Nº 9

Resultados de la valoración obtenida referente al cumplimiento de la Comunicación Interna por parte de las autoridades y empleados de la ESPAM – MFL

ITEM	PARÁMETROS	PUNTUACIÓN		
		ENTREVISTADA 1	ENTREVISTADA 2	ENTREVISTADO 3
1	Los requerimientos y solicitudes que Ud. realiza a los miembros de la	8	6	6

	institución son atendidos de manera eficaz y eficiente.			
2	Se desarrollan campañas internas en la institución.	6	6	6
3	Los protocolos y procedimientos de comunicación interna son aplicados por los colaboradores.	6	6	6
4	La institución posee un catálogo de medios de comunicación interna.	2	4	6
5	La comunicación de los jefes/directivos hacia sus subordinados es fluida.	4	4	6
Total		26	26	30
Puntaje Medio		5.20	5.20	6

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las entrevistas mantenidas con las autoridades y empleados de la ESPAM – MFL (2020).

Respecto al grupo focal realizado, se obtuvieron las siguientes respuestas dentro de la categoría de comunicación interna:

Tabla N° 10

Grupo focal: Pregunta 2: ¿Cuáles podrían ser los motivos por lo que Comunicación Interna no es está siendo percibida de una manera efectiva?

PARTICIPANTE 1	PATICIPANTE 2	PATICIPANTE 3	PATICIPANTE 4	PATICIPANTE 5
La falta de mecanismos que incentiven la participación y la comunicación como: afiches, propagandas, pancartas, programas.	La falta de conocimiento del manejo de los medios de comunicación digitales, además, es confusa.	Quizás se puede fomentar en la organización del tiempo.	Ocurre que muchas personas en las clases presenciales, ni siquiera accedían a sus correos institucionales.	A pesar de tener todos los recursos y herramientas disponibles, no se llega a una comunicación interna total.
CATEGORÍA	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS		
COMUNICACIÓN INTERNA	La comunicación entre miembros de un mismo departamento o área si es fluida y eficaz.	La comunicación se queda paralizada en un solo lado del ciclo comunicativo. No se responde, no se revisan correos, se llega tarde por no saber, no se comunica a tiempo.		

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del grupo focal aplicado a docentes de la ESPAM – MFL (2020).

Por lo que se refiere a los docentes, se obtuvieron varias percepciones importantes referente a la comunicación interna, algunos participantes del grupo focal

mantuvieron que la comunicación en ciertos casos es fluida y eficaz, sin embargo, existe información importante que no es difundida ni socializada para el personal.

De todos modos, se realizaron algunas observaciones para la continua mejora, como el compromiso de los departamentos en dinamizar la comunicación para que no se estanque, al igual, que la difusión informativa a través de afiches, propagandas, pancartas y redes sociales, que propendan la comunicación amigable y efectiva. Por último, la información será transmitida por todos los canales formales e informales.

4.3. Categoría 3. Cultura Organizacional

Al conjunto de normas y conductas que se organizan de acuerdo a diversos objetivos comunes, se plantearán en pro de mejorar valores, actitudes, creencias, y aptitudes dentro de las empresas o instituciones, a ello, se lo conoce como cultura organizacional (Niño de Guzmán, 2015). Es decir, son reglamentos explícitos, que incluso, a veces no aparecen en ningún manual, pero se centran en precautelar el ambiente y los beneficios de la institución.

Tabla N° 11

Categoría 3. Cultura Organizacional: Resultados y valoración de la encuesta aplicada a los estudiantes de la ESPAM – MFL

Nº	ÍTEMS	VALORACIÓN	%
1	El trabajo en equipo es aplicado por los miembros de la Institución.	Se cumple de forma satisfactoria.	38%
2	Se aplica algún tipo de sanción ante una falta (leve/grave) a los miembros de la Institución.	Se cumple de forma satisfactoria.	35%

3	La institución premia a sus colaboradores.	Se cumple de forma satisfactoria.	39%
4	Los miembros de la institución poseen las herramientas necesarias para cumplir adecuadamente con sus actividades diarias.	Se cumple de forma satisfactoria.	42%
5	Los miembros de la institución reconocen y entienden las ceremonias, eventos y celebraciones que se desarrollan.	Se cumple de forma excelente o en su totalidad.	38%
TOTAL DE CUMPLIMIENTO O EXISTENCIA DE LA CATEGORÍA			38.4%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada a los estudiantes de la ESPAM – MFL (2020).

El gráfico anterior supone, que el porcentaje obtenido de la Cultura Organizacional se encuentra en un 38.4% de existencia o cumplimiento global. Los resultados demuestran que, el porcentaje más reducido está en la aplicación de algún tipo de sanción ante una falta (leve/grave) a los miembros de la institución, con un 35% de cumplimiento.

Dicha acción, demuestra la ausencia de algún departamento que vele por hacer cumplir con la norma institucional, en donde, no se aplican seguimientos cuando los miembros de la institución comenten un error. Esto ha dado como resultado, que los colaboradores en ciertas ocasiones se les olvide que pertenecen a una universidad que brinda un servicio educacional, por lo que, deberían encarrilarse a los reglamentos y procedimientos internos. En concordancia, si se llamará al dialogo para solventar inconsistencias, se podrían generar pautas para fortalecer la cultura de ESPAM MFL (Entrevista 2, 2020).

El ítem número 1, referente al trabajo en equipo si es aplicado por los miembros de la Institución, recibió un 38% de cumplimiento. Al respecto el Entrevista 3 (2020),

supo manifestar que las personas cuando llegan a la universidad sienten cariño, pasión por el lugar de trabajo, sin embargo, se debe motivar a los miembros para que se genere un adecuado ambiente laboral. En un resultado similar con un 38%, demostró que los miembros de la institución reconocen las ceremonias, eventos y celebraciones que se desarrollan en la institución, a pesar de que, en ciertas ocasiones no son comunicadas con anticipación.

Por otro lado, se notó un leve incremento en el porcentaje referente al ítem que menciona si la institución premia a sus colaboradores, se obtuvo un 39% de cumplimiento. Al respecto, la Unidad de Cultura y Comunicación enfatizó que existe una premiación anual, ésta se la hace cuando la universidad cumple un año más de vida institucional, se premia al mejor trabajador y al mejor docente. No obstante, esto no es suficiente porque no se trata de premiar una competencia, sino más bien, de incentivar y promover un excelente clima laboral donde se sientan a gustos, (Entrevista 2, 2020).

Antagónicamente, el porcentaje más alto fue de 42% que se obtuvo de los miembros de la institución, en poseer las herramientas necesarias para cumplir adecuadamente con sus actividades diarias. En ese sentido lo afirma el Director de Gestión de la calidad, que existen las herramientas, existen los canales, pero no se están aprovechando al nivel que se quiere; un aspecto a mejorar es racionalizar dichas herramientas y canales, para que puedan llegar a todos los stakeholders politécnicos (Entrevista 3, 2020).

Según las entrevistas realizadas, se pudo obtener la siguiente valoración con relación a la categoría cultural organizacional:

Tabla N° 12

Resultados de la valoración obtenida referente al cumplimiento de la Cultura Organizacional por parte de las autoridades y empleados de la ESPAM – MFL

ITEM	PARÁMETROS	PUNTUACIÓN		
		ENTREVISTADA 1	ENTREVISTADA 2	ENTREVISTADO 3
1	El trabajo en equipo es aplicado por los miembros de la Institución.	8	6	6
2	Se aplica algún tipo de sanción ante una falta (leve/grave) a los miembros de la Institución.	0	0	0
3	La institución premia a sus colaboradores.	4	2	2
4	Los miembros de la institución poseen las herramientas necesarias para cumplir adecuadamente con sus actividades diarias.	6	6	8
5	Los miembros de la institución reconocen y entienden las ceremonias, eventos y celebraciones que se desarrollan.	4	6	6
Total		22	20	22
Puntaje Medio		4.40	4	4.40

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las entrevistas mantenidas con la autoridades y empleados de la ESPAM – MFL (2020).

A continuación, se presentan los resultados que se obtuvieron en el grupo focal realizado a los docentes de la institución, referente a la categoría cultural organizacional:

Tabla N° 13

Grupo Focal: Pregunta 3: ¿Qué planes de acción se están implementando para fortalecer la cultura organizacional o que se podría realizar para mejorarla dentro de su carrera?

PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	PARTICIPANTE 4	PARTICIPANTE 5
<p>La implementación de acciones para fortalecer la cultura organizacional es desconocida. Es recomendable que la participación sea similar a la generada en las aulas de clases.</p>	<p>A través de metas claras y definidas, incentivando la participación de todos en el proceso.</p>	<p>Flujogramas de procesos en las diferentes funciones sustantivas y estandarización de procesos.</p>	<p>Existe la cultura de la improvisación, por lo que se trata de establecer una cultura de respuesta y organización planificada en cada carrera.</p>	<p>Deficiencia a nivel institucional, no hay un sistema de gestión. Hay un fallo abismal, puesto que existe información que llega por diversas fuentes y no a tiempo.</p>
CATEGORÍA		ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS	
<p>CULTURA ORGANIZACIONAL</p>		<p>Profesionales capacitados en las diferentes áreas de la ESPAM – MFL. Flujograma de proceso para con ideas claras para estandarizar las funciones</p>	<p>Es inexistente. Se basa mucho en la improvisación y en tratar de resolver los fallos según van ocurriendo. No existe la cultura de la reciprocidad.</p>	

	a nivel global en la institución.	
--	--------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del grupo focal aplicado a docentes de la ESPAM – MFL (2020).

Por consiguiente, se obtuvieron conclusiones importantes, entre ellas, que las acciones para fortalecer o mejorar la cultura organizacional de la institución son desconocidas. No existe difusión ni socialización alguna de lo que se está haciendo, así que, para contribuir a su mejora se pretende involucrar a todo el conglomerado politécnico acogiendo puntos de vista divergentes, con el afán de trazar un horizonte común.

Cabe recalcar, que pueden existir papeles de planificación estratégica de la cultura organizacional, pero si esta no se materializa, queda en el éter flotando. En efecto, debe haber una cultura de compromiso, liderazgo y rigurosidad, con el personal empleado. En todo caso Carrillo (2016) acota que, frecuentemente debe de realizarse la medición de la cultura organizacional, esto permitirá buscar la identificación de falencias y fortalezas, para así, obtener mejores resultados y una cultura organizacional mucho más sólida.

4.4. Categoría 4. Clima Organizacional

El origen del clima organizacional recae en las funciones sociales, y enfatiza la importancia de los miembros de cada institución sobre la relación que se mantiene con otros individuos o grupos determinados. En particular, las motivaciones y comportamientos influyen en el funcionamiento de los sistemas, que se organizan en diversas colectividades creando un ambiente de trabajo, (Iglesias y Sánchez, 2015). El clima organizacional no solamente mejora la producción y el rendimiento

de la organización, si no también, mejora las condiciones de vida de los empleados y trabajadores.

Tabla N° 14

Categoría 4. Clima Organizacional: Resultados y valoración de la encuesta aplicada a los estudiantes de la ESPAM – MFL

Nº	ÍTEMS	VALORACIÓN	%
1	Los miembros de la institución se sienten motivados y estimulados para desarrollar sus actividades.	Se cumple de forma satisfactoria.	39%
2	Las opiniones y comentarios que Ud. emite son tomadas en consideración.	Se cumple de forma satisfactoria.	39%
3	Las relaciones interpersonales entre los miembros de la Institución son las adecuadas.	Se cumple de forma satisfactoria.	38%
4	La institución posee los recursos suficientes para desarrollar sus actividades.	Se cumple de forma satisfactoria.	36%
5	La institución cuenta con espacios suficientes para desempeñar las actividades.	Se cumple de forma satisfactoria.	38%
TOTAL DE CUMPLIMIENTO O EXISTENCIA DE LA CATEGORÍA			38%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada a los estudiantes de la ESPAM – MFL (2020).

Respecto a la categoría de clima Organizacional en la ESPAM MFL, mostró un nivel de cumplimiento o existencia global del 38%. Los resultados obtenidos demuestran que, el menor porcentaje está en la suficiencia de recursos que tiene la ESPAM – MFL para desarrollar sus actividades con un 36% de cumplimiento.

Un escaso incremento del puntaje, ha sido demostrado en los ítems que se refieren a las relaciones interpersonales entre los miembros de la institución con un 38%. El estudio realizado en el año 2017, reveló que el 65% del personal de la universidad

contaba con un clima laboral positivo y cálido, la Vicerrectora Académica e Investigación acotó, que hay que elevar dicho porcentaje, a fin de, acrecentar el clima laboral.

Por ello, se deben enfocar estrategias que estimulen a los colaboradores de la institución con herramientas positivas, como pueden ser el diseño de talleres y charlas de trabajo que eviten dañar el ambiente laboral (Entrevista 1, 2020), aprovechando los espacios existentes y mejorando las relaciones interpersonales. En este sentido, el ítem que habla sobre los espacios suficientes para desempeñar las actividades obtuvo un 38%.

Cabe concluir que, el apartado que menciona si los miembros de la institución se sienten motivados y estimulados para desarrollar sus actividades, obtuvo tan solo un 39% de cumplimiento. Al respecto, la responsable de la Unidad de Cultura y Comunicación menciona que la situación ha cambiado en relación al clima laboral, debido al contexto global que se atraviesa. A la llegada de la pandemia, el personal se ha sentido nervioso, desmotivado y cansado, por lo que, debería haber un departamento encargado en trabajar con la contención emocional, (Entrevista 2, 2020).

El mismo porcentaje se obtuvo en el ítem referido, a si las opiniones y comentarios que emiten son tomadas en consideración. Claro está que, se realizan encuestas al terminar cada periodo académico, pero no existe una socialización ni retroalimentación de los resultados obtenidos, queda trazado en papel sin un debido procedimiento, (Entrevista 3, 2020).

De las entrevistas realizadas, se pudo obtener la siguiente valoración con relación a la categoría clima organizacional:

Tabla N° 15

Resultados referentes al cumplimiento del Clima Organizacional por parte de las autoridades y empleados de la ESPAM – MFL

ITEM	PARÁMETROS	PUNTUACIÓN		
		ENTREVISTADA 1	ENTREVISTADA 2	ENTREVISTADO 3
1	Los miembros de la institución se sienten motivados y estimulados para desarrollar sus actividades.	8	6	4
2	Las opiniones y comentarios que Ud. emite son tomadas en consideración.	6	4	4
3	Las relaciones interpersonales entre los miembros de la Institución son las adecuadas.	6	8	6
4	La institución posee los recursos suficientes para desarrollar sus actividades.	10	10	8
5	La institución cuenta con espacios suficientes para desempeñar las actividades.	10	10	10
Total		40	38	32
Puntaje Medio		8	7.60	6.40

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las entrevistas mantenidas con autoridades y empleados de la ESPAM – MFL (2020).

A continuación, se presentan también los resultados que se obtuvieron en el grupo focal realizado a los docentes de la institución, referente a la categoría clima organizacional:

Tabla Nº 16

Grupo focal: Pregunta 4: ¿Qué acciones se implementan para obtener un buen clima organizacional?

PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	PARTICIPANTE 4	PARTICIPANTE 5
Se destaca la existencia de políticas organizacionales, y la disposición de un servicio motivado por un sueldo.	El generar confianza en tu equipo de trabajo, demostrar interés y escuchar.	Canales de comunicación directos e indirectos con los docentes y estudiantes, para mantener informados de todos los procesos.	El clima es bastante agradable con todos los miembros de la ESPAM – MFL. Al ser una institución medianamente pequeña existe cercanía y comunicación informal.	Los trabajadores se identifican con la empresa. Siempre existe el clima de bienvenida, se hace muy llevadera desde la primera autoridad, y esto genera confianza.
CATEGORÍA	ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
CLIMA ORGANIZACIONAL	Al ser una institución pequeña, el clima suele ser bueno en una gran totalidad de la palabra. Se genera confianza y se trata de fortalecer las relaciones laborales marcando apertura en el ámbito personal, también se brinda esa confianza desde la primera autoridad.		En pequeñas proporciones se nota clasismo en algunas carreras con respecto a otras. Son cosas mínimas, pero han de ser dialogadas antes de que crezca cualquier tipo de malestar.	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del grupo focal aplicado a docentes de la ESPAM – MFL (2020).

Al respecto sobre esta categoría, los integrantes del grupo focal realizaron reflexiones importantes sobre el clima organizacional, ante todo, manifestaron que existe un clima de confianza y de cercanía con cada uno de los colaboradores, facilitando una dinámica comunicacional.

Inclusive, mencionaron la necesidad de que existan estrategias claras para mejorar y fortalecer el clima organizacional, no solo basta con tener un buen resultado a través de alguna encuesta, es evidente que se debe trabajar en este aspecto a fin de generar un buen clima laboral. Estas consideraciones la fundamentan Charry (2018), al buscar acciones para motivar e incentivar al personal, se mejora la percepción con relación al bienestar de cada uno. En este sentido, se aumenta la producción y se cumplen los objetivos propuestos.

4.5. Categoría 5. Herramientas de comunicación

Para que la organización sea más coherente, y tenga probabilidades de éxito laboral, se deben implementar herramientas de comunicación ya sean a la vista física u online. Entre algunas herramientas Cardozo y Vásquez (2014) destacan “manuales, folletos, panfletos, cartelera, banners, afiches, y otras publicaciones institucionales como revistas, periódicos, vídeos, circulares, reuniones, correo electrónico, buzón de sugerencias, afiches, boletines, vídeo conferencias, intranet, eventos, entre otros” (p 64).

El objetivo fundamental de las herramientas es llegar al cliente a fin de proveer respuestas satisfactorias a los diferentes stakeholders, por lo que, el uso de las herramientas de comunicación contribuye a los objetivos desde la confianza y motivación.

Tabla N° 17

Categoría 5. Herramientas de Comunicación: Resultados y valoración de la encuesta aplicada a los estudiantes de la ESPAM – MFL

Nº	ITEMS	VALORACIÓN	%
1	Las comunicaciones escritas se entregan de manera oportuna.	Se cumple de forma satisfactoria.	40%
2	Las herramientas de comunicación interna sirven para informar sobre, eventos, noticias, actos, ceremonias, entre otros.	Se cumple de forma excelente o en su totalidad.	39%
3	Los mensajes/contenidos que se publican en los canales de comunicación interna son de útiles.	Se cumple de forma excelente o en su totalidad.	40%
4	La institución cuenta con buzones de sugerencias/reclamos en sus instalaciones.	Se cumple de forma satisfactoria.	33%
5	Se realizan reuniones con los miembros de la institución para tratar asuntos de interés.	Se cumple de forma excelente o en su totalidad.	40%
TOTAL DE CUMPLIMIENTO O EXISTENCIA DE LA CATEGORÍA			38.4%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada a los estudiantes de la ESPAM – MFL (2020).

Referente a la categoría 5 sobre herramientas de comunicación que posee la ESPAM MFL, el cumplimiento o existencia global de la categoría es de un 38.4%. Los resultados obtenidos demuestran que el ítem que presenta mayor inconveniente, es si la institución cuenta con buzones de sugerencias/reclamos en sus instalaciones con un 33% de cumplimiento. Al respecto, la responsable de la Unidad de Cultura y Comunicación demarco que el buzón de sugerencias no tiene éxito, debida a la poca fiabilidad de compromiso (Entrevista 2, 2020).

Un leve incremento del puntaje se muestra, en el ítem que menciona si las herramientas de comunicación interna sirven para informar sobre, eventos, noticias, actos, ceremonias, entre otros, arrojando un 39% de cumplimiento. La Vicerrectora Académica e investigación expresó que, se necesita un mejoramiento de la

comunicación y sus herramientas pues algunas recaen en la informalidad, aún prima el uso del memorándum, el mensaje de forma física, todo aquello se vio debilitado por la pandemia y esto se debe de cambiar (Entrevista 1, 2020).

En este sentido, tres apartados generaron el mismo resultado. El primero, mencionaba que las comunicaciones escritas se entregan de manera oportuna, el segundo, se pregunta sobre el hecho de si los mensajes/contenidos que se publican en los canales de comunicación interna son útiles, y finalmente, el tercer ítem preguntaba si se realizan reuniones con los miembros de la institución para tratar asuntos de interés; obteniendo en cada apartado un 40% de cumplimiento. De allí, se hace necesario desarrollar una propuesta metodológica que permita facilitar la comunicación efectiva, a través de sus herramientas y canales, con la intención de disminuir las deficiencias, (Entrevista 3, 2020).

Además, reflexionaron sobre la importancia que tienen las redes sociales hoy en día, son herramientas poderosas y dinámicas para poder llegar a gran parte de la población politécnica. Recalaron también, que hay que seguirlas utilizando y mejorando con publicaciones acertadas, no solamente de información de lo que se hace en la universidad, sino también de temas coyunturales. Dentro de este contexto, Hidalgo (2017) refiere a las redes sociales como mecanismos “*capaces de mejorar el proceso enseñanza, al igual que el aprendizaje activo y participativo de los estudiantes*” (p 112), sin dejar de lado, el ámbito laboral.

A continuación, se presenta la valoración obtenida por los entrevistados con relación a la categoría herramientas de comunicación:

Tabla N° 18

Resultados de la valoración obtenida referente al cumplimiento de las Herramientas de Comunicación por parte de las autoridades y empleados de la ESPAM – MFL

ITEM	PARÁMETROS	PUNTUACIÓN		
		ENTREVISTADA 1	ENTREVISTADA 2	ENTREVISTADO 3
1	Las comunicaciones escritas se entregan de manera oportuna.	6	4	6
2	Las herramientas de comunicación interna sirven para informar sobre, eventos, noticias, actos, ceremonias, entre otros.	8	6	6
3	Los mensajes/contenidos que se publican en los canales de comunicación interna son de útiles.	8	6	6
4	La institución cuenta con buzones de sugerencias/reclamos en sus instalaciones.	4	2	2
5	Se realizan reuniones con los miembros de la institución para tratar asuntos de interés.	6	6	6
Total		32	24	26
Puntaje Medio		6.40	4.80	5.20

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las entrevistas mantenidas con autoridades y empleados de la ESPAM – MFL (2020).

No obstante, se presentan las aportaciones que realizaron los docentes en el grupo focal, con relación a la categoría Herramientas de Comunicación:

Tabla N° 19

Grupo focal: Pregunta 5: ¿Qué tipos de herramientas de comunicación se utilizan y por qué?

PARTICIPANTE 1	PATICIPANTE 2	PATICIPANTE 3	PATICIPANTE 4	PATICIPANTE 5
En la actualidad la comunicación es percibida tanto directa como indirecta a través del habla, solicitud personal, que son comunes entre el personal de la misma área, docente – estudiante.	El correo electrónico, redes sociales (WhatsApp), página web. Se utilizan porque es la manera más práctica de comunicarse.	Correo institucional, Correo personal, Google drive, google meet, grupos de WhatsApp, zoom, grupos informativos de Facebook.	El correo institucional.	El correo institucional, aplicaciones de WhatsApp
CATEGORÍA	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS		
HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	WhatsApp, Facebook, google meets, classroom, y el correo institucional son los más utilizados.	El WhatsApp y el Facebook recaen en la informalidad, y lastimosamente el correo institucional es poco atractivo, muchos usuarios no tienen ni siquiera la contraseña.		

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del grupo focal aplicado a docentes de la ESPAM – MFL (2020).

De la información que se recopiló del grupo focal realizado al personal docente de la ESPAM MFL, pudieron manifestar que existen herramientas comunicativas de carácter básica que se las debe utilizar por la formalidad que tienen dentro de la institución, como es el correo electrónico institucional. A diferencia del *Whatsapp* que no es una herramienta formal, las personas lo utilizan más por el resultado inmediato y efectivo que nos brinda.

Mencionaron como sugerencia, que el Quipux sería una herramienta que se debería incorporar la universidad, además, se debe optar por instrumentos de comunicación que realmente ayuden a mejorar la comunicación y el fácil acceso para el personal (docente y administrativo).

5. CAPÍTULO V. PROPUESTA

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA ESPAM – MFL

5.1. Introducción

El manejo apropiado de la comunicación como tal, es indispensable y primordial para cualquier organización, al igual que para su correcto desempeño tanto de manera interna como de manera externa. Razón por la cual, la información entre empleados, trabajadores y colaboradores de una empresa debe dar cabida a la interacción, por medio de herramientas que permitan fomentar una comunicación eficaz, facilitando el desarrollo de las actividades diarias entre sus miembros.

La correcta implementación de estrategias de comunicación, coadyuva a que la institución traslade la información por cada uno de los canales con mayor fluidez, creando así, un enfoque significativo, para que se vea reflejado en los diferentes campos de acción donde todos los stakeholders puedan tener acceso a la difusión.

Sin embargo, los resultados obtenidos en la investigación realizada, muestran que, aún queda mucho trabajo por ejecutar. Por esta razón, el presente capítulo se enfoca en el desarrollo de un plan estratégico basado en mejorar la comunicación de la ESPAM MFL, incorporando planes, acciones y procedimientos, que sirvan a toda la comunidad politécnica para que sea un referente o un sinónimo de calidad comunicativa.

5.2. Identidad

La Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López – ESPAM MFL, es parte del Sistema de Educación Superior Público, ubicada en la Provincia de Manabí, Cantón Bolívar, ciudad de Calceta, es una de las 4 universidades públicas que se encuentran en la provincia de Manabí, destacándose por ser una de las 13 Escuelas politécnicas a nivel nacional, y la única en la provincia de Manabí.

Como una de las pocas Escuelas Politécnicas, estamos comprometidos en el desarrollo agropecuario de la región y el país, cristalizamos nuestras acciones a través de nuestros estudiantes educándolos en los problemas actuales, tanto en ámbitos sociales, económicos, y sobre todo en el área medio ambiental, a través de nuestras funciones sustantivas; investigación, formación, y vinculación; propicia la práctica constante de acciones y comportamientos éticos en su conglomerado politécnico, ante los nuevos escenarios que se generan en el país y el mundo; y busca el constante acompañamiento productivo de la zona en la cual se desenvuelve.

5.3. Principios

La ESPAM – MFL, toma como principios claves para el desarrollo del (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, PEDI): el entorno; donde surge la necesidad de otorgar a los jóvenes una educación superior de calidad, con altos estándares que ayuden a contribuir al desarrollo sustentable y sostenible de la región y el país: liderazgo; principalmente el que ejerce el Rectorado (Rectora) y el del Honorable Consejo Politécnico, a través de su gestión para alcanzar los objetivos institucionales: Integración; involucrar a toda la comunidad politécnica, docentes, empleados, trabajadores, estudiantes, personal administrativo, apoyado siempre en

las principales autoridades: y, Dinamismo; es flexible para el nuevo escenario en donde se desenvuelven las instituciones de educación superior.

5.4. Misión

La ESPAM – MFL tiene como misión “Formar profesionales pertinentes con compromiso ético y social, desde la calidad de los procesos sustantivos” (ESPAM MFL, 2016).

Árbol del problema de la comunicación organizacional de la ESPAM MFL

Tabla° 20

Árbol del problema detectado en la comunicación organizacional de la ESPAM MFL

CAUSAS		PROBLEMAS	CONSECUENCIAS
Inexistencia de una Propuesta Estratégica de Comunicación en la ESPAM MFL		Cada departamento, unidad, jefatura, dirección de la Universidad maneja su comunicación de una manera diferente	No está llegando la información a todo el conglomerado politécnico de manera oportuna
No existen acciones concretas para transmitir y fortalecer la identidad corporativa de la universidad		Los empleados desconocen su identidad como ESPAM MFL	Afecte a la imagen de la Universidad
No existe un manual de		La información llega a destiempo.	Los stakeholders internos no conocen

comunicación interna en la ESPAM MFL.			informaciones importantes.
No se llevan a cabo actividades internas para un buen clima laboral		Los empleados se desmotivan y dejan de sentir pertinencia por la universidad	El rendimiento del empleado es bajo y conflictivo.
Poco conocimiento de las herramientas de comunicación interna de la universidad		No se utilizan las herramientas de comunicación interna en su totalidad	Gran parte de los politécnicos no se informan

Fuente: Elaboración propia (2020).

5.5. Objetivos

5.5.1. General

Construir una propuesta de comunicación estratégica en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, que permita fortalecer su comunicación interna con sus stakeholders.

5.5.2. Específicos

- Establecer acciones que posicionen la identidad corporativa de la ESPAM MFL entre sus stakeholders internos en un plazo de 12 meses.

- Crear estrategias que permitan mejorar la comunicación interna y el clima organizacional de la ESPAM MFL en un plazo de 12 meses, a través de la Dirección de Talento Humano y la Unidad de Cultura y Comunicación.

5.6. Matrices

Tabla^o 21

Matriz General

MATRIZ ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL			
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	PÚBLICO	ESTRATEGIA
<p>Construir una propuesta de comunicación estratégica en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, que permita fortalecer su comunicación interna con sus stakeholders.</p>	<p>1.- Establecer acciones que posicionen a la identidad corporativa de la ESPAM MFL entre sus stakeholders internos en un plazo de 12 meses.</p>	<p>Estudiantes Empleados, Trabajadores y Docentes</p>	<p>1.1.- Crear reglamentos, normas, políticas, y productos comunicativos que hagan visible la identidad corporativa en los stakeholders internos. (ESPAM SOY YO)</p>
	<p>2.- Crear estrategias que permitan mejorar la comunicación interna y el clima organizacional de la ESPAM MFL en un plazo de 12 meses, a través de la Dirección de Talento Humano y la Unidad de Cultura y Comunicación.</p>	<p>Estudiantes Empleados, Trabajadores y Docentes</p>	<p>2.1.- Implementar un sistema de comunicación interna para la ESPAM MFL</p>
			<p>2.2.- Fomentar el desarrollo de un clima organizacional óptimo, para el buen cumplimiento de las actividades administrativas, académicas y estudiantiles.</p>
			<p>2.3.- Mejorar las competencias profesionales y éticas del personal.</p>
			<p>2.4.- Desarrollar el talento y las habilidades de las personas a través de mecanismos efectivos.</p>

Fuente: Elaboración propia (2020).

5.6. Acciones

Tabla^o 22*Matriz de acciones*

MATRIZ DE ACCIONES		
Mensaje: CONSTRUIMOS FUTURO		
ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE
Objetivo Específico 1. 1.- Establecer acciones que posicionen la identidad corporativa de la ESPAM MFL entre sus stakeholders internos en un plazo de 12 meses.		
1.1.- Crear reglamentos, normas, políticas, y productos comunicativos que hagan visible nuestra identidad corporativa en los stakeholders internos. (ESPAM SOY YO).	1.1.1. Crear un manual de inducción para los stakeholders de la ESPAM MFL. 1.1.2. Realizar una campaña interna sobre la identidad corporativa titulada ESPAM SOY YO. 1.1.3. Implementar una escuela de identidad, con miembros de todas las funciones sustantivas de la ESPAM MFL, como son empleados, trabajadores, estudiantes y docentes para que sean representantes a nivel interno y externo. 1.1.4. Crear un manual de marca. 1.1.5. Realizar cápsulas audiovisuales sobre nuestra identidad corporativa. 1.1.6. Organizar y desarrollar concursos internos para fortalecer nuestra identidad como universidad. 1.1.7. Mantener una línea gráfica en correspondencias tanto internas como externas.	Unidad de Cultura y Comunicación/Unidad de Tecnología

	<p>1.1.8. Realizar un plan de señalización para identificarnos como universidad.</p> <p>1.1.9. Generar encuentros de integración Politécnica.</p> <p>1.1.10. Crear un blog institucional para interactuar entre los stakeholders internos.</p> <p>1.1.11. Crear el programa “Compartiendo Historias”, para difundir los logros alcanzados por nuestros politécnicos.</p>	
<p>Objetivo Específico 2. Crear estrategias que permitan mejorar la comunicación interna y clima organizacional de la ESPAM MFL en un plazo de 12 meses, a través de la Dirección de Talento Humano y la Unidad de Cultura y Comunicación.</p>		
<p>2.1.- Implementar un sistema de comunicación interna para la ESPAM MFL.</p>	<p>2.1.1. Manual de comunicación interna.</p> <p>2.1.2. Socializar el manual de comunicación interna.</p> <p>2.1.3. Realizar reuniones bidireccionales que permitan la participación activa de la comunidad politécnica.</p> <p>2.1.4. Ejecutar una campaña de comunicación interna llamada CONOZCAMONOS PARA COMUNICAR.</p> <p>2.1.5. Premiar a las direcciones, departamentos, unidades y jefaturas que desarrollen e implementen una comunicación interna efectiva.</p> <p>2.1.6. Capacitar a los miembros de la universidad sobre las herramientas de comunicación interna.</p> <p>2.1.7. Crear un buzón de sugerencias digital interno.</p> <p>2.1.8. Mantener actualizada la información de las carteleras tanto físicas como digitales.</p> <p>2.1.9. Desarrollar conversatorios internos para fortalecer la comunicación interna.</p> <p>2.1.10. Identificar líderes por áreas o edificios para que sean representantes de comunicación.</p>	<p>Unidad de Cultura y Comunicación/Dirección de Talento Humano/Unidad de Tecnología</p>
<p>2.2.- Fomentar el desarrollo de un clima organizacional óptimo para el buen cumplimiento de las</p>	<p>2.2.1. Generar encuentros de integración con las autoridades de la institución.</p> <p>2.2.2. Enviar tarjetas de reconocimiento, motivaciones, logros y felicitaciones al personal politécnico.</p> <p>2.2.3. Organizar desayunos entre departamentos.</p>	<p>Unidad de Cultura y Comunicación/Dirección de Talento Humano</p>

actividades administrativas, académicas y estudiantiles.	<p>2.2.4. Incluir y generar actividades recreativas dentro del lugar de trabajo.</p> <p>2.2.5. Desarrollar reuniones semanales de logros alcanzados.</p> <p>2.2.6. Organizar encuentros o actividades fuera del horario de trabajo.</p> <p>2.2.7. Realizar una campaña interna titulada COMPARTAMOS JUNTOS.</p> <p>2.2.8. Realizar storytelling.</p>	
2.3.- Mejorar las competencias profesionales y éticas.	<p>2.3.1. Capacitar al personal acorde a su perfil ocupacional y demás.</p> <p>2.3.2. Realizar encuentros de intercambio de experiencias profesionales con personal externo.</p> <p>2.3.3. Formar una escuela de coach.</p> <p>2.3.4. Realizar talleres de discusión sobre la toma de decisiones en temas importantes para la universidad.</p> <p>2.3.5. Crear un programa de educación dirigido para las personas que no hayan culminado sus estudios básicos.</p>	Unidad de Cultura y Comunicación/Dirección de Talento Humano
2.4.- Desarrollar el talento y las habilidades del personal a través de mecanismos efectivos.	<p>2.4.1. Crear talleres que ayuden a perfeccionar los talentos y habilidades del personal para que emprendan.</p> <p>2.4.2. Brindar asesoría continua al personal sobre sus emprendimientos/negocios del personal politécnico.</p>	Unidad de Cultura y Comunicación

Fuente: Elaboración propia (2020).

2.1.10.																														
2.2.1																														
2.2.2.																														
2.2.3.																														
2.2.4.																														
2.2.5.																														
2.2.6.																														
2.2.7.																														
2.2.8.																														
2.3.1.																														
2.3.2.																														
2.3.3																														
2.3.4.																														
2.3.5.																														
2.4.1.																														
2.4.2.																														

Fuente: Elaboración propia (2020).

5.9. Presupuesto

Tabla° 24

Presupuesto

PRESUPUESTO					
ACCIONES	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	MÉTODO FINANCIAMIENTO	OBSERVACIONES
1.1.1. Crear un manual de inducción para los stakeholders de la ESPAM MFL.	1	\$ 0.00	\$ 0.00	Unidad de Cultura y Comunicación	No tiene costo
1.1.2. Realizar una campaña interna sobre la identidad corporativa titulada ESPAM SOY YO.	1	\$ 500.00	\$ 500.00	Unidad de Cultura y Comunicación	
1.1.3. Implementar una escuela de identidad, con miembros de todas las funciones sustantivas de la ESPAM MFL, como son empleados, trabajadores, estudiantes y docentes para que sean representantes a nivel interno y externo.	1	\$0.00	\$0.00	Unidad de Cultura y Comunicación	No tiene costo
1.1.4. Crear un manual de marca.	1	\$0.00	\$0.00	Unidad de Cultura y Comunicación	No tiene costo
1.1.5. Realizar cápsulas audiovisuales sobre nuestra identidad corporativa.	10	\$0.00	\$0.00	Unidad de Cultura y Comunicación	No tiene costo
1.1.6. Organizar y desarrollar concursos internos para fortalecer nuestra identidad como universidad.	1	\$100.00	\$200.00	Unidad de Cultura y Comunicación	
1.1.7. Mantener una línea gráfica en correspondencias tanto internas como externas.	1	\$0.00	\$0.00	Unidad de Cultura y Comunicación	No tiene costo

1.1.8. Realizar un plan de señalización para identificarnos como universidad.	1	\$1200.00	\$1200.00	Unidad de Cultura y Comunicación	
1.1.9. Generar encuentros de integración Politécnica.	2	\$250.00	\$500.00	Unidad de Cultura y Comunicación	
1.1.10. Crear un blog institucional para interactuar entre los stakeholders internos.	1	\$0.00	\$0.00	Unidad de Cultura y Comunicación/Unidad de Tecnología	No tiene costo
1.1.11. Crear el programa “Compartiendo Historias”, para difundir los logros alcanzados por nuestros politécnicos.	1	\$0.00	\$0.00	Unidad de Cultura y Comunicación	No tiene costo
2.1.1. Manual de comunicación interna.	1	\$0.00	\$0.00	Unidad de Cultura y Comunicación	No tiene costo
2.1.2. Socializar el manual de comunicación interna.	1	\$0.00	\$0.00	Unidad de Cultura y Comunicación	No tiene costo
2.1.3. Realizar reuniones bidireccionales que permitan la participación activa de la comunidad politécnica.	11	\$0.00	\$0.00	Unidad de Cultura y Comunicación	No tiene costo
2.1.4. Ejecutar una campaña de comunicación interna llamada CONOZCAMONOS PARA COMUNICAR.	4	\$0.00	\$0.00	Unidad de Cultura y Comunicación	No tiene costo
2.1.5. Premiar a las direcciones, departamentos, unidades y jefaturas que desarrollen e implementen una comunicación interna efectiva.	10	\$0.00	\$0.00	Unidad de Cultura y Comunicación	No tiene costo
2.1.6. Capacitar a los miembros de la universidad sobre las herramientas de comunicación interna.	1	\$0.00	\$0.00	Unidad de Cultura y Comunicación/Dirección de Talento Humano	No tiene costo
2.1.7. Crear un buzón de sugerencias digital interno.	1	\$0.00	\$0.00	Unidad de Cultura y Comunicación/Unidad de Tecnología	No tiene costo

2.1.8. Mantener actualizada la información de las carteleras tanto físicas como digitales.	1	\$0.00	\$0.00	Unidad de Cultura y Comunicación	No tiene costo
2.1.9. Desarrollar conversatorios internos para fortalecer la comunicación interna.	11	\$0.00	\$0.00	Unidad de Cultura y Comunicación	No tiene costo
2.1.10. Identificar líderes por áreas o edificios para que sean representantes de comunicación.	1	\$0.00	\$0.00	Unidad de Cultura y Comunicación	No tiene costo
2.2.1. Generar encuentros de integración con las autoridades de la institución.	11	\$0.00	\$0.00	Unidad de Cultura y Comunicación	No tiene costo
2.2.2. Enviar tarjetas de reconocimiento, motivaciones, logros y felicitaciones al personal politécnico.	1	\$0.00	\$0.00	Unidad de Cultura y Comunicación	No tiene costo
2.2.3. Organizar desayunos entre departamentos.	11	\$80.00	\$880.00	Unidad de Cultura y Comunicación	
2.2.4. Incluir y generar actividades recreativas dentro del lugar de trabajo.	1	\$0.00	\$0.00	Unidad de Cultura y Comunicación	No tiene costo
2.2.5. Desarrollar reuniones semanales de logros alcanzados.	44	\$0.00	\$0.00	Unidad de Cultura y Comunicación	No tiene costo
2.2.6. Organizar encuentros o actividades fuera del horario de trabajo.	3	\$0.00	\$0.00	Unidad de Cultura y Comunicación	No tiene costo
2.2.7. Realizar una campaña interna titulada COMPARTAMOS JUNTOS.	1	\$0.00	\$0.00	Unidad de Cultura y Comunicación	No tiene costo
2.2.8. Realizar storytelling.	10	\$0.00	\$0.00	Unidad de Cultura y Comunicación	No tiene costo
2.3.1. Capacitar al personal de acorde a su perfil ocupacional y demás.	6	\$500.00	\$3000.00	Unidad de Cultura y Comunicación/Dirección de Talento Humano	
2.3.2. Realizar encuentros de intercambio de experiencias profesionales con personal externo.	3	\$0.00	\$0.00	Unidad de Cultura y Comunicación/Dirección de Talento Humano	No tiene costo

2.3.3. Formar una escuela de coach.	1	\$2000.00	\$2000.00	Unidad de Cultura y Comunicación	
2.3.4. Realizar talleres de discusión sobre la toma de decisiones en temas importantes para la universidad.	5	\$0.00	\$0.00	Unidad de Cultura y Comunicación	No tiene costo
2.3.5. Crear un programa de educación dirigido para las personas que no hayan culminado sus estudios básicos.	1	\$0.00	\$0.00	Unidad de Cultura y Comunicación	No tiene costo
2.4.1. Crear talleres que ayuden a perfeccionar los talentos y habilidades del personal para que emprendan.	4	\$375.00	\$1500.00	Unidad de Cultura y Comunicación	
2.4.2. Brindar asesoría continua al personal sobre sus emprendimientos/negocios del personal politécnico.	5	\$0.00	\$0.00	Unidad de Cultura y Comunicación	No tiene costo
SUBTOTAL			\$9780.00		
7% DE IMPREVISTOS			\$684.60		
TOTAL			\$10,464.60		

Fuente: Elaboración propia (2020).

5.10. Matriz De Evaluación Estratégica

Tabla° 25

Matriz de Evaluación Estratégica

MATRIZ DE EVALUACIÓN ESTRATÉGICA					
OBJETIVO ESPECÍFICO	TIPO DE OBJETIVO	NIVEL DE EVALUACIÓN	ACCIONES	INSTRUMENTOS	INDICADOR
Establecer acciones que posicionen la identidad corporativa de la ESPAM MFL entre sus stakeholders internos en un plazo de 12 meses.	Informar	Inicial	1.1.1. Crear un manual de inducción para los stakeholders de la ESPAM MFL. 1.1.2. Realizar una campaña interna sobre la identidad corporativa titulada ESPAM SOY YO. 1.1.3. Implementar una escuela de identidad, con miembros de todas las funciones sustantivas de la ESPAM MFL, como son empleados, trabajadores, estudiantes y docentes para que sean representantes a nivel interno y externo. 1.1.4. Crear un manual de marca. 1.1.5. Realizar cápsulas audiovisuales sobre nuestra identidad corporativa. 1.1.6. Organizar y desarrollar concursos internos para fortalecer nuestra identidad como universidad. 1.1.7. Mantener una línea gráfica en correspondencias tanto internas como externas. 1.1.8. Realizar un plan de señalización para identificarnos como universidad. 1.1.9. Generar encuentros de integración Politécnica. 1.1.10. Crear un blog institucional para interactuar entre los stakeholders internos. 1.1.11. Crear el programa “Compartiendo Historias”, para difundir los logros alcanzados por nuestros politécnicos.	1.1.1. Reuniones de trabajo 1.1.2. Conteo 1.1.3. Acta de aprobación 1.1.4. Reuniones de trabajo 1.1.5. Conteo 1.1.6. Conteo 1.1.7. Documentos con línea grafica 1.1.8. Plan 1.1.9. Conteo 1.1.10. Blog institucional publicado 1.1.11. Acta de aprobación	1.1.1. Manual aprobado 1.1.2. Campañas planificadas/campañas ejecutadas 1.1.3. Aprobación de la Escuela 1.1.4. Manual aprobado 1.1.5. Cápsulas audiovisuales planificadas/Cápsulas audiovisuales realizadas 1.1.6. Concursos programados/concursos ejecutados 1.1.7. Línea grafica utilizada por los departamentos 1.1.8. Plan de señalización aprobado 1.1.9. Encuentros de integración programados/encuentros realizados

					1.1.10. Blog institucional creado en la web 1.1.11. Programa aprobado
<p>Crear estrategias que permitan mejorar la comunicación interna y clima organizacional de la ESPAM MFL en un plazo de 12 meses, a través de la Dirección de Talento Humano y la Unidad de Cultura y Comunicación.</p>	<p>Informar</p> <p>Educar</p> <p>Motivar</p>	<p>2.1.1. Manual de comunicación interna.</p> <p>2.1.2. Socializar el manual de comunicación interna.</p> <p>2.1.3. Realizar reuniones bidireccionales que permitan la participación activa de la comunidad politécnica.</p> <p>2.1.4. Ejecutar una campaña de comunicación interna llamada CONOZCAMONOS PARA COMUNICAR.</p> <p>2.1.5. Premiar a las direcciones, departamentos, unidades y jefaturas que desarrollen e implementen una comunicación interna efectiva.</p> <p>2.1.6. Capacitar a los miembros de la universidad sobre las herramientas de comunicación interna.</p> <p>2.1.7. Crear un buzón de sugerencias digital interno.</p> <p>2.1.8. Mantener actualizada la información de las carteleras tanto físicas como digitales.</p> <p>2.1.9. Desarrollar conversatorios internos para fortalecer la comunicación interna.</p> <p>2.1.10. Identificar líderes por áreas o edificios para que sean representantes de comunicación.</p> <p>2.2.1. Generar encuentros de integración con las autoridades de la institución.</p> <p>2.2.2. Enviar tarjetas de reconocimiento, motivaciones, logros y felicitaciones al personal politécnico.</p> <p>2.2.3. Organizar desayunos entre departamentos.</p> <p>2.2.4. Incluir y generar actividades recreativas dentro del lugar de trabajo.</p> <p>2.2.5. Desarrollar reuniones semanales de logros alcanzados.</p> <p>2.2.6. Organizar encuentros o actividades fuera del horario de trabajo.</p> <p>2.2.7. Realizar una campaña interna titulada COMPARTAMOS JUNTOS.</p> <p>2.2.8. Realizar storytelling.</p> <p>2.3.1. Capacitar al personal de acorde a su perfil ocupacional y demás.</p>	<p>2.1.1. Reuniones de trabajo</p> <p>2.1.2. Conteo</p> <p>2.1.3. Conteo</p> <p>2.1.4. Conteo</p> <p>2.1.5. Conteo</p> <p>2.1.6. Conteo</p> <p>2.1.7. Buzón publicado</p> <p>2.1.8. Conteo</p> <p>2.1.9. Conteo</p> <p>2.1.10. Conteo</p> <p>2.2.1. Conteo</p> <p>2.2.2. Conteo</p> <p>2.2.3. Conteo</p> <p>2.2.4. Conteo</p> <p>2.2.5. Conteo</p> <p>2.2.6. Conteo</p> <p>2.2.7. Conteo</p> <p>2.2.8. Conteo</p> <p>2.3.1. Conteo</p> <p>2.3.2. Conteo</p> <p>2.3.3. Acta de aprobación</p> <p>2.3.4. Conteo</p> <p>2.3.5. Acta de aprobación</p> <p>2.4.1. Conteo</p> <p>2.4.2. Conteo</p>	<p>2.1.1. Manual aprobado</p> <p>2.1.2. Socializaciones programadas/socializaciones realizadas</p> <p>2.1.3. Reuniones programadas/reuniones ejecutadas</p> <p>2.1.4. Campañas planificadas/campañas desarrolladas</p> <p>2.1.5. Premiaciones planificadas/premiaciones ejecutadas</p> <p>2.1.6. Capacitaciones planificadas/capacitaciones ejecutadas</p> <p>2.1.7. Buzón creado.</p> <p>2.1.8. Información generada/información publicada</p> <p>2.1.9. Conversatorios planificados/conversatorios ejecutados</p> <p>2.1.10. Líderes planificados/líderes nombrados</p> <p>2.2.1. Encuentros programados/encuentros realizados</p> <p>2.2.2. Tarjetas realizadas/tarjetas enviadas</p> <p>2.2.3. Desayunos programados/desayunos realizados</p>	

			<p>2.3.2. Realizar encuentros de intercambio de experiencias profesionales con personal externo.</p> <p>2.3.3. Formar una escuela de coach.</p> <p>2.3.4. Realizar talleres de discusión sobre la toma de decisiones en temas importantes para la universidad.</p> <p>2.3.5. Crear un programa de educación dirigido para las personas que no hayan culminado sus estudios básicos.</p> <p>2.4.1. Crear talleres que ayuden a perfeccionar los talentos y habilidades del personal para que emprendan.</p> <p>2.4.2. Brindar asesoría continua al personal sobre sus emprendimientos/negocios del personal politécnico.</p>		<p>2.2.4. Actividades programadas/actividades realizadas</p> <p>2.2.5. Reuniones programadas/reuniones desarrolladas</p> <p>2.2.6. Encuentros planificados/encuentros desarrollados</p> <p>2.2.7. Campañas planificadas/campañas ejecutadas</p> <p>2.2.8. Storytelling planificados/storytelling ejecutados</p> <p>2.3.1. Capacitaciones planificadas/capacitaciones desarrolladas</p> <p>2.3.2. Encuentros planificados/encuentros desarrollados</p> <p>2.3.3. Escuela aprobada</p> <p>2.3.4. Talleres planificados/talleres desarrollados</p> <p>2.3.5. Programa aprobado</p> <p>2.4.1. Talleres planificados/talleres desarrollados</p> <p>2.4.2. Asesorías solicitadas/asesorías ejecutadas</p>
--	--	--	---	--	---

Fuente: Elaboración propia (2020).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Para estructurar y organizar el presente análisis, se ha realizado una revisión de la bibliografía existente y justificada, para abordar la comunicación organizacional en las instituciones. Seguidamente, se examina el diagnóstico comunicacional, como parte central de la investigación. Lo que permite deliberar que, si bien es cierto la Universidad como institución pública prestadora de servicios, no posee un diagnóstico comunicacional, lo que se convierte en una deficiencia para crear estrategias efectivas que articulen su comunicación.

La Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, es una de las Universidades que forma parte de la red de Instituciones de Educación Superior Públicas de país, siendo la única Escuela Politécnica a nivel de la provincia de Manabí. Actualmente no posee un Plan Estratégico de Comunicación que le permita articular y fortalecer Estratégicamente su comunicación interna desde sus funciones sustantivas.

En primera instancia, se pudo notar que, la comunicación no se la considera como elemento estratégico e importante tanto de parte de las autoridades, personal administrativo, trabajadores, estudiantes y docentes. En este sentido los procesos comunicativos que se desarrollan internamente, son establecidos por cada una de las direcciones, dependencias, departamentos y jefaturas, que parten desde un modelo comunicativo tradicionalista y empírico.

Para realizar el diagnóstico comunicacional, se tomó el modelo de escala de medición propuesto por Pasquel et al (2016), lo que permitió establecer 5 categorías, de modo que era necesario para la ESPAM MFL, elaborar un Plan Estratégico de Comunicación, que posicione la comunicación entre sus stakeholders, lo cual repercute en su imagen y reputación.

Es así, que el sistema comunicacional que utiliza la ESPAM MFL es obsoleto, por lo que hace que esto repercuta directamente en el malestar de los docentes, empleados, trabajadores y estudiantes, a través de los servicios que se brindan. Por lo que se debería alcanzar una comunicación más inclusiva y efectiva para todos.

Al no contar con un buen sistema comunicativo y estrategias eficientes y acordes a las necesidades institucionales, el clima organizacional se ve afectado, lo que permite concluir que, sus stakeholders se sienten desmotivados para desempeñar sus labores diarias, lo que afecta directamente la reputación de la Institución.

Al no ser visible una herramienta o canal de comunicación oficial, la comunicación interna se despliega de forma informal. En consecuencia, esto genera una mala difusión de la información y recae en el descontento de los stakeholders.

RECOMENDACIONES

Implementar la propuesta de Estrategias de Comunicación para articular la comunicación organizacional en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

Generar compromiso y empoderamiento en primera instancia en las autoridades y seguidamente a todo el conglomerado politécnico de la Institución, enfatizando a la comunicación como eje fundamental y estratégico en todas las áreas que la componen.

Enfatizar el uso de la comunicación interna entre los stakeholders de la ESPAM – MFL, para que las actividades sean más efectivas y eficaces, con vistas a una mayor y mejor aceptación de los usuarios y posibles nuevos stakeholders.

Ejecutar en primera instancia el manual de comunicación interna como eje central del proceso, con el propósito de mejorar la relación organizacional en la ESPAM MFL, dado que, es una gran opción para cumplir con los objetivos institucionales y disolver las brechas comunicacionales.

Regular la gestión organizacional de la comunicación en la ESPAM – MFL, con el afán de alcanzar el bienestar en todas sus funciones sustantivas, y de esta manera, contribuir a que los mismos usuarios de la institución sean los voceros comunicativos de la marca ESPAM MFL en las distintas esferas de interacción global.

REFERENCIAS

- Aced, C. (2013). Relaciones públicas 2.0: cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital. 1era edición. Barcelona, España.
- Aguado, Juan. (2004). Introducción a las teorías de la información y la comunicación. Recuperado de: [https://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20\(20\)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf](https://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20(20)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf)
- Aguilar, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. Salud en Tabasco, 11(1-2), 333-338. ISSN: 1405-2091. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=487/48711206.pdf>
- Álvarez, J. (2007). Comunicación Interna, la estrategia del éxito. Razón y Palabra, (56) Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1995/199520729023>
- Apolo, D. Báez, V. Pasquel, G. Pauker L. (2016). Percepción, activos intangibles y stakeholders: modelo para el análisis de imagen corporativa. Revista Mediterránea de Comunicación, 7(1), 179-196. Disponible en https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/52158/5/ReMedCom_07_01_12.pdf
- Apolo, D; Báez, D; Pauker, L; y Pasquel, G. (2017). Gestión de Comunicación corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. Revista Latina de Comunicación Social, 72, 521 - 539. Recuperado de: <http://www.revistalatinacs.org/072paper/1177/27es.html> DOI: 10.4185/RLCS-2017-1177
- Apolo, D; Murillo, H; García, G. (2014). Comunicación 360: herramientas para la gestión de la comunicación interna e identidad. Quito, Ecuador.
- Argota, Y; Argota, G. (2015). La gestión de la comunicación institucional a través de un modelo de gestión estratégica organizacional: Caso Sector Agropecuario Santiaguero. Razón y palabra. (92). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199543036022.pdf>
- Báez, V; Pasquel, G.; Pauker, L. y Apolo, D. (2018). Gestión de stakeholders: un enfoque comunicacional. 10.4185/cac149.
- Barrios, A. (2014). El comunicador en el entorno digital. Cuadernos info.
- Bruno, E. (2019). ¿Qué es la comunicación interna? Recuperado de: <https://rockcontent.com/es/blog/comunicacion-interna/>

- Cadena, P.; Rendón, R.; Aguilar, J.; Salinas, E.; De la Cruz, F.; Sangerman, D. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 8(7), 1603-1617. ISSN: 2007-0934. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2631/263153520009>
- Caldas, V. (2016). Gestión de la Comunicación Externa utilizada en el Periodo 2014 para incrementar La Imagen Corporativa de la Unidad de Negocio Celec Ep. Termo Esmeraldas Empresa Pública del Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/13983/1/Trabajo%20de%20titulaci%C3%B3n%20Caldas%20Simisterra%20Valeria.pdf>
- Canseco, F; y Ojeda, A. (2016). Comunicación laboral: una propuesta estratégica para facilitar el quehacer de los equipos de trabajo. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 21(2), 183-194. ISSN: 0185-1594. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=292/29248181009>
- Cardozo, S. y Vásquez, M. (2014). Herramientas de comunicación interna en la Universidad de Los Andes, Trujillo. *Visión Gerencial*, (1), 63-80. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4655/465545896003>
- Carrillo, A. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias administrativas*. 4(8). Recuperado de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/57300/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Casas, J. Repullo, J. y Donado, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. *Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos*, 31(8), 527-38. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/82245762.pdf>
- Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional; técnicas y estrategias*. Bogotá, Colombia.
- Castro, B. (2014). *El auge de la comunicación corporativa*. Sevilla. Recuperado de: <https://robertoigarza.files.wordpress.com/2008/11/lib-el-auge-de-la-comcorporativa-castro-2007.pdf>
- Charray, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comunicación*, (9). Recuperado desde: <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v9n1/a03v9n1.pdf>
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. 9(1). Recuperado de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S221971682018000100003&script=sci_arttext

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión Organizacional*. México DF.
- Costa, J. (2015). *El paradigma Dircom: el nuevo mapa del mundo de la comunicación y el management estratégico global*. 1era edición. Barcelona, España. p. 8.
- Craig, R. (1999). *Communication Theory as a Field*. *Communication Theory*. 9, 119-161.
- Cubo, S.; Martín, B.; y Ramos, J. (2011). *Métodos de Investigación y análisis de datos en ciencias sociales y de la salud*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Cuenca, J; Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. 1era edición. Barcelona, España.
- De La Fuente, C. (2019). *Comunicación e imagen corporativa*. Editorial elearning s.l. España.
- Días, R.; Pagán, M. (2016). *Comunicación y nuevas tecnologías: Crisis de identidad organizacional e individual*. *Razón y Palabra*, 20(94). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199547464060.pdf>
- Díaz, D.; Narváez, V.; y Calzadilla, A. (2016). *Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las Ciencias de la Salud*. *Revista Ciencias de la Salud*, 14(1), 115-121. ISSN: 1692-7273. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=562/56243931011>
- Díaz, L.; Torruco, U.; Martínez, M.; y Varela, M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. *Investigación en Educación Médica*, 2(7).
- Díez, S. (2006). *Técnicas de comunicación: La comunicación en la empresa*. España.
- Divulgación Dinámica. 2017. *Herramientas para una comunicación interna eficaz*. Recuperado de: <https://www.divulgaciondinamica.es/blog/herramientas-una-comunicacion-interna-eficaz/>
- Dueñas, F. (2013). *La importancia de la comunicación interna en las organizaciones*. Recuperado de <https://acsendo.com/la-importancia-de-la-comunicacion-interna-en-las-organizaciones/>
- Egas, E; Yance, J. (2018). *Estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Guayaquil – Ecuador*. (39). Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n24/a18v39n24p20.pdf>

- Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. (2017). Plan estratégico de desarrollo – PEDI. Recuperado de: <http://www.espam.edu.ec/recursos/sitio/informativo/archivos/planificacion/pedi/PEDI-2017-2021.pdf>
- Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. (2016). Modelo educativo. Recuperado de: <http://www.espam.edu.ec/recursos/sitio/espam/ModeloEducativo2016.pdf>
- Estrada, S. & Restrepo, Luz. (2010). Modelo de comunicación para organizaciones cambiantes. *Scientia Et Technica*, XVI (44), 72-77. ISSN: 0122-1701. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=849/84917316013>
- Fernández, D; Fernández, E. (2017). Comunicación empresarial y atención al cliente. 2da edición. España.
- Folgueiras, P. (2013). Técnica de recogida de información: La Entrevista. Recuperado de: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>
- Frías, 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). ISSN: 1578-6730. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18100103>
- Galeano, E. (2015). Modelos de comunicación. México: SN.
- García, I. (2017). Definición de Organización. *Economiasimple.net*. Recuperado de: <https://www.economiasimple.net/glosario/organizacion>
- gestión de crisis. Recuperado de: https://www.academia.edu/32021403/Identificar_y_priorizar_stakeholders_clave_para_una_buena_gesti%C3%B3n_de_crisis
- Girón, Pablo. (2017). La influencia de la imagen corporativa en el posicionamiento de la marca Cake Studio de la ciudad de Ambato. Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/25025/1/TESIS%20PABLO%20GIRON.pdf>
- Gómez, B.; y Benito, C. (2014). Presente de la comunicación organizacional en la pyme española. *Razón y Palabra*, (86). ISSN: 1605-4806. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1995/199530728023>
- Gómez, B; Benito, C. (2014). Presente de la comunicación organizacional en la Pyme Española. *Razón y palabra*, (86). Recuperado desde: <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199530728023.pdf>

- Gómez, J. y Simón, F. (2016). La Comunicación. *Salus*. 20(3), 5-6. ISSN: 1316-7138. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3759/375949531002>
- González, C. (2010). E-stakeholders: una aplicación de la teoría de los stakeholder a los negocios electrónicos. *Estudios gerenciales*, 26(114), 39-57. ISSN: 0123-5923. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21218572002.pdf>
- González, I. (2013). *Comunicación Organizacional: Teoría y Práctica*. (Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas, Universidad San Francisco de Quito, Ecuador) Recuperado de: <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/2490/1/106901.pdf>
- González, M. (2016). En clave comunicacional; La importancia del diagnóstico y el conocimiento de la cultura organizacional para la generación de estrategias de cambio y transformación desde la comunicación interna en las organizaciones. Recupero de: file:///C:/Users/Cesar/Downloads/En_clave_comunicacional._La_importancia2b.pdf
- González, P. (2020). Cuáles son los Elementos de la Comunicación. Recuperado de: <https://www.unprofesor.com/lengua-espanola/cuales-son-los-elementos-de-la-comunicacion-2447.html>
- Gross, M.; y Stiller, L. (2015). Contribución de la técnica del grupo focal al acercamiento a la percepción estudiantil sobre accesibilidad en el entorno universitario. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 15(1), 1-16. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=447/44733027002>
- Hamui, A.; y Varela, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en Educación Médica*, 2(5), 55-60. ISSN: 2007-865X. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3497/349733230009>
- Hernández, R.; Fernández, C.; y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta edición). México D.F. McGraw Hill.
- Hidalgo, B.; Hidalgo, D.; y Hidalgo, I. (2017). El impacto de las redes sociales como herramientas de comunicación, interacción y colaboración en el proceso enseñanza aprendizaje en la educación superior. 12(1). Recuperado de <https://revistasdigitales.upec.edu.ec/index.php/sathiri/article/view/56/96>
- Iglesias, A. y Sánchez, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *MediSur*, 13(3), 455-457. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1800/180039699016>

- Irusta, P. (2019). Treinta Tipos de Comunicación y sus Principales Características. Recuperado de: <https://pedroirustamendieta.com/es/tipos-comunicacion-caracteristicas/>
- Jiménez, A; Rodríguez, I. (2011). Comunicación e imagen corporativa. Editorial uoc.
- Kyocera. (2011). Plan de comunicación de una empresa y sus beneficios. <https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/insights-hub/articles/plan-de-comunicacion-de-una-empresa-y-sus-beneficios.html>.
- Libaert, T. (2005). El Plan de Comunicación organizacional. Limusa. España. p 185-171.
- López, P. Fachelli, S. (2015). La encuesta. En P. López-Roldán y S. Fachelli, Metodología de la Investigación Social Cuantitativa. Bellaterra (Cerdanyola del Vallès): Dipòsit Digital de Documents, Universitat Autònoma de Barcelona. Capítulo II.3. Retrieved from: <http://ddd.uab.cat/record/163567>
- Mattelart, A.; y Mattelart, M. (2003). Historia de las teorías de la comunicación. Recuperado de: https://www.uv.mx/personal/paguirre/files/2011/05/Paidos_-_Historia_De_Las_Teorias_De_La_Comunicacion1.pdf
- Méndez, J. y Rivera, H. (2015). Relación entre gobierno corporativo y posicionamiento organizacional: Instituciones de educación superior en América Latina. Educación y Educadores, 18(3), 435-455. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=834/83443150004>
- Moscoso, J. (2017). Los métodos mixtos en la investigación en educación: hacia un uso reflexivo. Cadernos de Pesquisa, 47(164), 632-649. Recuperado de: <https://doi.org/10.1590/198053143763>
- Muñoz, M. (2018). Protocolo Empresarial. España.
- Niño de Guzmán, J. (2015). La cultura organizacional en el contexto de la globalización. Apuntes Universitarios. Revista de Investigación, (2), 19-40. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4676/467646280002>
- Noguera, J. (1996). La teoría crítica: de Frankfurt a Habermas. Una traducción de la teoría de la acción comunicativa a la sociología. Recuperado de: <https://raco.cat/index.php/Papers/article/view/25424/58726>
- Ordoñez, K. y Romero, W. (2016). La comunicación organizacional como instrumento en la mejora de la productividad de la hacienda santa cecilia. Revista Observatorio Economía Latinoamericana. Recuperado desde: <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/hacienda.html>

- Oyarvide, H.; Reyes, Edwin.; y Montaña, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. Dominio de la ciencia. 3(4). Recuperado de file:///C:/Users/Cesar/Downloads/687-1820-2-PB.pdf
- Palabra, R., Montoya, M., & Robles, M. (2018). Comunicación organizacional: Revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/325568656>
- Paladines, F.; Yaguache, J.; Altamirano, V. (2015). Gestión de la comunicación estratégica en las organizaciones; enfoque ecuatoriano e internacional. Razón y palabra, (92). Recuperado desde; <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199543036051.pdf>
- Parra, C. (2020). Qué son los stakeholders, qué tipos existen y de qué manera impactan a una empresa. Recuperado de: <https://rockcontent.com/es/que-es-un-stakeholder/>
- Pasquel, G; Báez, V.; Pauker L. y Apolo, D. (2016). Percepción, activos intangibles y stakeholders: modelo para el análisis de imagen corporativa. Revista Mediterránea de Comunicación. 7(1), 179-196. Disponible en https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/52158/5/ReMedCom_07_01_12.pdf
- Peiró, J. y Bresó, I. (2012). La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional (modelo Amigo). Persona, (15), 41-70. ISSN: 1560-6139. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1471/147125259003>
- Pizzolante, I. y Roldán, J. (2006). El poder de la comunicación estratégica. Reflexiones de un evangelizador corporativo. Caracas: CEC, S.A.
- Portillo, R. (2012). La comunicación externa en universidades privadas con estudios a distancia en pregrado. Razón y Palabra, (79). ISSN: 1605-4806. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1995/199524411059>
- Rincón, Y. (2014). Comunicación Corporativa, Relaciones Públicas y Logística en la Dinámica Organizacional. Encuentros, 12(1), 47-58. ISSN: 1692-5858. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4766/476655657003>
- Rivero, M. (2018). De la comunicación organizacional a la comunicación integral con perspectiva estratégica. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/328028473_De_la_Comunicacion_Organizacional_a_la_Comunicacion_Integral_con_perspectiva_estrategica_Dra_Magda_Rivero_septiembre_2018

- Romero, C. (2018). Las Universidades como empresas de comunicación: análisis de los procesos de información. Madrid, España. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/49332/1/T40247.pdf>
- Sánchez, J; Pintado, T. (2009). Imagen corporativa; influencia en la gestión empresarial. Esic editorial. España.
- Sánchez, M. (2014). Comunicación efectivo y trabajo en equipo. Editorial CEPS.L. Madrid, España.
- Sanz, C. (2014). Diseño de ecca (entorno colaborativo de comunicación aumentativa y alternativa) una ayuda tecnología para alumnos con necesidades complejas de comunicación. Revista electrónica de tecnología educativa. 50. Recuperado de <https://www.edutec.es/revista/index.php/edutec-e/article/view/194/7>
- Segredo, A; García, A; López, P; León, P; Perdomo, I. (2016). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. Horizonte sanitario, (16). Recuperado desde: <http://www.scielo.org.mx/pdf/hs/v16n1/2007-7459-hs-16-01-00028.pdf>
- Sierra, M. (2016). El desarrollo de la Comunicación Corporativa y su influencia en la creación de la Identidad Corporativa. Recuperado de desde: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/15312/TFG001483.pdf?sequence=1>
- Simancas, E; García, M. (2017). Gestión de la comunicación en las universidades públicas españolas. El profesional de la información, (26). Recuperado desde: <file:///C:/Users/Cesar/Downloads/59532-Texto%20del%20art%C3%ADculo-179012-2-10-20170821.pdf>
- Solano, L. (2015). El fenómeno de la comunicación corporativa en la empresa actual. Opción, 31(4). 946-956. ISSN: 1012-1587. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=310/31045569055>
- Vaccaro, A. (2011). Identificar y priorizar stakeholders, clave para una buena
- Velásquez, A. (2007). La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde niklas luhmann. Revista Escuela de Administración de Negocios, (61). Pp. 129-155. ISSN: 0120-8160. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=206/20611495014>

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de encuesta aplicada a los estudiantes de la ESPAM MFL: Link de acceso <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd2BUaJTsqxGb5z-GRhJhI3E60zH2uCK9Mcrj89J9Bg5okm8A/viewform>



ENCUESTA SOBRE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LA ESPAM MFL

Estimad@ estudiante, sírvase contestar la presente encuesta, ya que es parte de un trabajo de investigación, que tiene como objetivo el de realizar un diagnóstico sobre la gestión de la comunicación en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

MUCHAS GRACIAS POR TOMARSE SU TIEMPO PARA CONTESTAR LAS PREGUNTAS.

[Siguiente](#) Página 1 de 8

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Notificar uso inadecuado](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios

Anexo 2. Validación de la encuesta por el Ph. D. Andrés García Umaña.



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN
EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL



Cajoneta, 24 de septiembre de 2020

Estimado
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 evaluador del instrumento -Encuesta- perteneciente al Proyecto de tesis titulado: "Diagnóstico de la gestión de la comunicación organizacional en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López".

El mismo tiene como objetivo: **Analizar de qué manera se gestiona la comunicación organizacional de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.**

En tal sentido encontrará el cuestionario y la matriz de revisión de las preguntas de la encuesta.

Quedo atento.

César Abel Párraga Cano
**ESTUDIANTE DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN
EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL
UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**

MATRIZ DE REVISIÓN - VALIDACIÓN

TEMA: Diagnóstico de la gestión de la comunicación organizacional en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López					
OBJETIVO: Analizar de qué manera se gestiona la comunicación organizacional de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.					
EVALUADOR(A):	Andrés García Umaña, <u>Ph.D.</u>		FECHA:	29092020	FIRMA:
ITEM	PERTINENCIA CON EL OBJETIVO		REDACCIÓN		OBSERVACIONES
	PERTINENTE	NO PERTINENTE	ADECUADO	NO ADECUADO	
DATOS GENERALES	X		X		
1	X		X		

Anexo 3. Validación de la encuesta por la Mg. Ana Katherine Martínez.



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN
EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL



Calceña, 24 de septiembre de 2020

Estimada
Ana Katherine Martínez, Mg.
Presente. _


Reciba un cordial saludo, conociendo su trayectoria y preparación académica como experta en Comunicación, deseamos solicitar a usted su aporte como evaluadora del instrumento -Encuesta- perteneciente al Proyecto de tesis titulado: "Diagnóstico de la gestión de la comunicación organizacional en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López".

El mismo tiene como objetivo: **Analizar de qué manera se gestiona la comunicación organizacional de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.**

En tal sentido encontrará el cuestionario y la matriz de revisión de las preguntas de la encuesta.]

Quedo atento.

César Abel Párraga Cano
ESTUDIANTE DE LA MAESTRIA EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN
EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL
UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

TEMA: Diagnóstico de la gestión de la comunicación organizacional en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López					
OBJETIVO: Analizar de qué manera se gestiona la comunicación organizacional de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.					
EVALUADOR(A):	Ana Katherine Martínez		FECHA:	15 de septiembre	FIRMA: 
ITEM	PERTINENCIA CON EL OBJETIVO		REDACCION		OBSERVACIONES
	PERTINENTE	NO PERTINENTE	ADECUADO	NO ADECUADO	
	x		x		Sugiero aumentar en los datos informativos los siguientes apartados: Escuela / institución educativa: _____ Ciudad: _____ Paralelo _____ con la finalidad de que la encuesta pueda ser aplicada en cualquier contexto y que los datos que se obtengan sirvan para identificar la procedencia al momento de aplicar dentro de diferentes investigaciones en el área educativa.
1	x		x		Sugiero incluir un pequeño preámbulo sobre la institución y el objetivo de este trabajo de investigación, para poner en contexto a los encuestados
2	x		x		
3	x		x		
4	x		x		
5	x		x		

Anexo 4. Aplicaciones gráficas para la propuesta del Plan Estratégico de Comunicación
Propuesta de la portada para el Plan de Comunicación Interna.



Propuesta de portada del Manual de Comunicación Interna.



Propuesta de difusión de capacitaciones.



ESPAMMFL

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA
AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

**CONSTRUIMOS
FUTURO A TRAVÉS DEL
CONOCIMIENTO**

Forma parte del curso de:

ARCHIVO



Propuesta de Logo de campaña ESPAM SOY YO.

The image is a promotional graphic for a campaign. At the top right, there is a logo for ESPAMMFL, which includes a circular emblem with a book and a hat, followed by the text "ESPAMMFL" in green and "ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ" in smaller black text. The main visual is a woman with long dark hair, wearing a blue denim shirt, smiling and pointing her index fingers towards her chest. The background is white with several instances of the text "ESPAM soy yo!" in green, some larger and some smaller, scattered around her. At the bottom, there is a large green horizontal bar containing the text "ESPAM" in large, bold, white letters with a green outline, and "soy yo!" in white lowercase letters below it.

Propuesta de tarjeta de felicitación para los stakeholders ante sus logros personales alcanzados.



Propuesta del Buzón de sugerencias.



BUZÓN DE SUGERENCIAS

TU OPINIÓN

TU OPINIÓN
#CONSTRUYECOMUNICACIÓN

OPINA

SUGIERE

CONSTRUYE

PARA NOSOTROS CONOCER TUS PENSAMIENTOS ES
IMPORTANTE !! AYUDANOS A BRINDAR UN MEJOR FUTURO

Invitación a las reuniones mensuales.

REUNIÓN MENSUAL

#CONOZCAMONOSPARACOMUNICAR



Querida María !!

Para nosotros como ESPAM MFL, es importante que seas partícipe de nuestro accionar.

Bienvenida a la reunión mensual organizada por la Dirección de Talento Humano.

Fecha:

Hora:

Lugar:

Construyamos un mejor futuro para comunicarnos.

¡TU ESPACIO ESTÁ RESERVADO!

Propuesta del Blog Institucional.



ESPAM MFL
Temas | Contenido

Escuela Superior Politécnica
Agropecuaria de Manabí Manuel Félix
López

[f](#) [t](#) [i](#)

SUBSCRÍBETE
CONSTRUIMOS FUTURO

• • •



**15 CONSEJOS PARA
COMUNICARNOS
INTERNAMENTE**

[LEER MÁS](#)

**5 HERRAMIENTAS
DE COMUNICACIÓN
INTERNA EFECTIVAS**

[LEER MÁS](#)



COMPARTENOS TU HISTORIA DE COMUNICACIÓN
CON TUS COMPAÑEROS

#CONOZCAMONOSPARACOMUNICAR

