



MASTER INTERNACIONAL EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN
EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL

**PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA
PARA LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de:
Master en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional

Profesora Guía:
Dra. Martha Lucia Buenaventura Varela

Autora:
Lic. Claudia Alicia Ruiz Chagna

Año
2012

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Martha Lucia Buenaventura

Doctora

C.I.: 171670891-0

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”.

Claudia Alicia Ruiz Chagna

C.I.: 100224327-5

DEDICATORIA

A tu memoria Edwin Ismael Castro
Narváz

Amigo y compañero

RESUMEN

El proyecto tiene un enfoque comunicacional y tecnológico, permitirá demostrar el vínculo que estas dos disciplinas mantienen, lo importante que puede resultar para una institución apostar por la comunicación organizacional y el uso de las nuevas herramientas tecnológicas que en la actualidad facilitan el trabajo y la interacción, además es un aporte al aprendizaje y capacitación de los estudiantes y su interacción con los docentes.

La comunicación organizacional, al ser un ámbito tan importante y vinculado directamente con otras áreas ameritó una investigación bibliográfica detallada para caracterizar los elementos de la institución.

Era necesario conocer la opinión de las personas que están al frente de la unidad de comunicación organizacional de la Universidad Técnica del Norte para determinar la situación real en esta área de la institución, las respuestas de los y las funcionarios-as entrevistadas permitieron potenciar la importancia de la comunicación dentro de una institución como un camino para la consecución de los objetivos estratégicos. Las encuestas aplicadas al personal administrativo, docente y estudiantes permitieron levantar un diagnóstico real de la situación comunicativa.

El desarrollo de la herramienta web, la elaboración de contenidos y el respectivo diseño se los realizó tomando en cuenta el público al que se desea llegar, en este caso estudiantes que en la gran mayoría cuentan con acceso a la web 2.0, si ahora internet es una aldea global, una plataforma óptima para el mundo empresarial, es preciso involucrarse en ella y no quedar relegados y anclados a modelos arcaicos, pues lo único que se logra es el aislamiento y la falta de oportunidades.

Apostar al uso y elaboración de un medio electrónico capaz de satisfacer exigencias de alcance, cobertura, interacción, si bien supuso un desafío, fue

acertado; si hablamos de que es momento de insertar las nuevas alternativas comunicacionales a nuestro diario vivir, sin importar la ubicación geográfica, además se puede mantener comunicación personalizada por la posibilidad de emitir respuestas en tiempo real.

ABSTRACT

This project has a communicational and technological approach; it will demonstrate the link that these two disciplines remain. It'll also show how important it could be for an institution if it tries to get an organizational communication, as well using new technological tools that currently facilitate assignments and interaction. Besides it is a contribution which is going to change student's learning and training, in the other hand their relationship with teachers will improve too.

Organizational communication is a very important area in education and development and it's directly linked with other sciences, that's why it deserves a professional and detailed research which allows establishing the importance of communication within an institution, at the same time it might demonstrate the impact that it has as a developing institution.

It was really necessary to know the opinion of people who are in the forefront of organizational communication unit at "Universidad Tecnica del Norte"; in order to determine the current situation in this institutional area. The responses that interviewed officials gave us, allowed strengthening the magnitude that communication has inside an institution as a further way to achieve strategic objectives.

Surveys that were applied to administrative staff, teachers and students enabled us to acquire a realistic remark of the communicative situation.

We made a web tool development, a content assignment and a suitable design, taking into account the audience that we want to reach, so we are talking about students that in the great majority have access to the "2.0 web instrument". Nowadays Internet is a global information village which is available in order to accomplish our needs; moreover it's an optimum platform for the business world. What we should do is get involved on it, and not get attached to archaic

models because in that way the only thing that we may accomplish is the isolation and lack of opportunities.

It was a new challenge to trust and bet for an electronic device capable to satisfy our requirements of range, coverage and interaction. Nevertheless we have been able to accept them. If we are thinking that is time to implement new communication alternatives to our daily lives, regardless our geographic location. It means that we're setting for the future. Because looking beyond, it gives us a chance to keep personalized communication due to by the possibility of real-time responses.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 CAPITULO I	3
1.1 LA COMUNICACIÓN.....	3
1.1.1 Elementos del Proceso Comunicativo	4
1.1.2 La Educomunicación.....	6
1.1.3 La Comunicación en el Siglo XXI.....	8
1.2 COMUNICACIÓN INTERNA	9
1.2.1 Categorías de la Comunicación Interna.....	12
1.2.2 Importancia de la Comunicación Interna.....	14
1.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	15
1.4 COMUNICACIÓN CORPORATIVA	19
1.4.1 Formas Importantes de Comunicación Corporativa.....	22
1.4.1.1 Comunicación de Dirección.....	22
1.4.1.2 Comunicación de marketing.....	24
1.4.2 Conducta Corporativa	24
1.4.3 Diseño Corporativo	27
1.4.4 Importancia de la Imagen	28
1.4.5 Identidad Corporativa.....	29
1.4.5.1 Importancia de la Identidad Corporativa	34
1.5 IDENTIDAD INSTITUCIONAL	37
1.6 LA PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN	40
1.7 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	41
1.7.1 El Plan Interno	47
1.7.2 Herramientas de la Comunicación Interna.....	48
1.8 DIRECTOR GENERAL DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN.....	51
1.8.1 Funciones del Director del Departamento de Comunicación	54
2 CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	57
2.1 ANTECEDENTES DIAGNÓSTICOS.....	57
2.2 OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO	57
2.3 VARIABLES DIAGNÓSTICAS	57
2.4 INDICADORES.....	58
2.5 MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA	59
2.6 MECÁNICA OPERATIVA	60
2.6.1 Población o Universo	60
2.6.2 Muestra.....	63
2.7 RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO.....	65
2.7.1 Personal Administrativo	65

2.7.2	Personal Docente	75
2.7.3	Estudiantes	84
2.8	ENTREVISTAS.....	92
2.8.1	Personal Administrativo	97
2.8.2	Análisis	99
2.9	FOCUS GROUP	101
2.9.1	Antecedentes	101
2.9.2	Presentación	101
2.9.3	Análisis	109
2.10	MATRIZ FODA	114
3	CAPÍTULO III.....	115
3.1	PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE 2012.....	115
3.2	FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.....	116
3.2.1	Misión	116
3.2.2	Visión.....	116
3.2.3	Principios	116
3.2.4	Valores.....	117
3.3	JUSTIFICACIÓN	119
3.4	OBJETIVO GENERAL.....	121
3.4.1	Objetivos Específicos.....	121
3.5	POLÍTICAS.....	121
3.5.1	Estrategia 1.....	122
3.5.2	Estrategia 2.....	123
3.5.3	Estrategia 3.....	124
3.5.4	Estrategia 4.....	124
3.5.5	Estrategia 5.....	125
4	CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	127
4.1	CONCLUSIONES.....	127
4.2	RECOMENDACIONES	129
	Referencias	132
	Anexos.....	134

INTRODUCCIÓN

La Comunicación en los últimos años, viene perfilándose como una disciplina que toma un rol protagónico en distintos ámbitos. Si bien es el proceso que nos distingue como seres humanos, sin el cual es imposible concebir ningún tipo de relación humana, es necesario mencionar que también está estrechamente relacionada con el desarrollo social y organizacional.

Es importante tomar en cuenta que las formas de hacer comunicación dentro de las organizaciones evolucionan diariamente y, que sin dudarlo, las nuevas tecnologías son factores que inciden en ello; por lo que es preciso no quedar relegados de los nuevos instrumentos que ofrece el internet, claro está que los anteriores métodos como un memo, cartelera, reunión, son también efectivos, pero la rapidez e inmediatez que logramos hoy con un correo electrónico, un portal web, una video-conferencia, etc., proporcionan otras ventajas.

En el desarrollo del marco teórico, se contó con la bibliografía adecuada al tema, manteniendo como eje la comunicación, y la importancia que viene adquiriendo en el ámbito organizacional, además de la incidencia de las nuevas tecnologías web 2.0 en el desarrollo empresarial.

En lo que se refiere al diagnóstico, se puso en marcha una investigación de campo que permitiera conocer la situación real de la comunicación organizacional en la Universidad técnica del Norte.

La propuesta se enfoca en la implementación y diseño de un blog académico que se sugiere lo desarrolle cada docente por asignatura impartida.

Esta investigación científica se desarrolló con los siguientes métodos:

- a. Inductivo-Deductivo;** con el uso de este método se partió de hechos puntuales para poder establecer generalidades que sirvan y fundamenten

la investigación, permitió analizar experiencias particulares de distintas organizaciones para luego establecer generalidades como lo es la problemática de que en nuestro medio no se le preste el interés necesario a la comunicación en las organizaciones.

- b. Analítico-Sintético:** gracias a este método fue posible sintetizar la información que fue útil como datos, contenidos, así como aquella que se obtuvo a lo largo del proyecto tanto bibliográfica como de campo, se procedió a analizarla y sintetizarla en forma de redacción en la que también consta el punto de vista y toque personal del autor.

- c. Encuesta:** Se diseñó un modelo de encuesta que fue aplicada al personal administrativo, docente y estudiantes de FECYT. Estas cifras fueron tabuladas, graficadas y analizadas.

- d. Entrevista:** para ampliar la información y conocer desde la voz oficial de la unidad de comunicación organizacional de la UTN, la gestión de la comunicación interna.

1 CAPITULO I

1.1 LA COMUNICACIÓN

Dentro de las diferentes sociedades y culturas que han conformado la humanidad es necesario entender el proceso de comunicación como un proceso simbólico. El hombre al entenderse como un ser eminentemente social, necesitó de un proceso comunicacional para construir una sociedad mediante la codificación de una estructura simbólica.

La comunicación entonces se convierte en un proceso social por el cual el ser humano se interrelaciona y entiende a través de la emisión de mensajes, los cuales permiten esta interacción, es decir que sin comunicación el desarrollo de la sociedad sería imposible. “Tiene su raíz en la palabra latina *comunicare*, que significa poner en común”. (Molestina, 1987, p. 9)

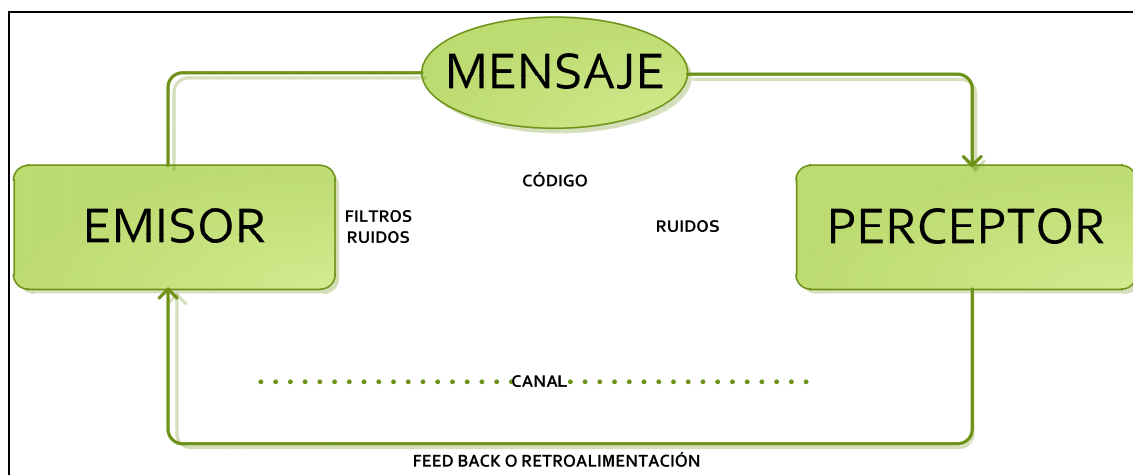
La comunicación entonces es un proceso de emisión de mensajes realizados a través de un canal y que llegan a un receptor, y que además debe cumplir con un componente adicional que es la retroalimentación, es decir respuesta por parte del destinatario. Para que exista una adecuada comunicación el tanto emisor como el receptor deben manejar códigos comunes que permitan decodificar los mensajes.

El uso del lenguaje, los códigos, los signos y símbolos representados desde hace millones de años en la historia de la humanidad, demuestran la capacidad de los individuos de formar y desarrollar elementos y medios con los cuales han sido capaces de comunicarse, desde los dibujos rupestres, hasta, hoy en día a través del el uso de la más alta tecnología (TIC). Con este último la comunicación ha trascendido rompiendo barreras de espacio presentando nuevos canales de comunicación a través de las ondas electromagnéticas que años atrás eran desconocidas por el ser humano.

Los mecanismos de comunicación han ido evolucionando, como el hombre y sus culturas, en la actualidad los recursos técnicos influyen de una manera determinante en las formas y niveles de comunicación, es evidente que los procesos comunicativos hoy en día a parte de agilizar los procesos, comienzan a promover nuevas formas que son más concretas, rápidas e impersonales.

1.1.1 Elementos del Proceso Comunicativo

En el proceso de comunicación, intervienen el emisor que envía el mensaje, un canal, el receptor que lo recibe y la respectiva retroalimentación. Dentro de este proceso, se entiende que el mensaje puede ser de cualquier tipo, en forma de estímulo, visual, sonoro, táctil, etc. Quien lo produce este (mensaje), puede ser cualquier elemento, es decir una persona, animal u objeto inanimado, es el elemento que provoca el mensaje, mismo que es emitido a un medio en el cual se traslada para poder llegar al receptor, este es el medio por el cual el mensaje ha sido transmitido.



(Gráfico 1): Elementos del proceso comunicativo.

Tomado de: Comunicación Interna. P 2

Entonces identificamos claramente que en el proceso comunicativo intervienen los siguientes elementos:

- Emisor: puede tratarse de cualquier individuo es la fuente de comunicación, quien desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros.
- Mensaje: Es toda la información que se transmite y, si se logra una comunicación exitosa, será también todo lo que reciba el perceptor.
- Código: la forma en que se estructurará el mensaje, incluyendo la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema socio-cultural. El código debe compartido por el emisor y por el perceptor pues si no, no podrá ser decodificado y entendido. (Ejemplo: si el mensaje está codificado en un idioma como el español, el perceptor también deberá conocer dicho idioma).
- Canal: es el medio a través del cual se transmite el mensaje.
- Perceptor: es el sujeto a quien se dirige el mensaje
- Retroalimentación: es el elemento que indica si hubo éxito o no en el proceso este implica la respuesta del perceptor hacia el emisor, entonces el perceptor se convierte en emisor y viceversa.
- Ruido: son todos los elementos que entorpecen la comunicación. Por ejemplo: una conexión telefónica deficiente, falta de atención del perceptor, uso de lenguajes diferentes, prejuicios a la hora de entender el mensaje, gestos corporales que contradigan lo que se dice, etc.

El perceptor del mensaje que se ha comunicado, es la persona que capta o recibe el mensaje producido por el emisor, y donde el mensaje es leído como significado de la imagen, el sonido, gesto o cualquier expresión producida por el emisor del mensaje.

En un análisis un poco más profundo, se debe decir que el mensaje producido y recibido, está condicionado a varios elementos importantes que influyen en la percepción o lectura del mismo, tal vez el más importante es la parte cultural de los actores de la comunicación, así como el nivel de percepción sensorial de los mismos en cuanto a la retroalimentación y su forma de reaccionar frente al estímulo de tal mensaje.

Es muy posible que percibamos una imagen, sonido, etc. (mensaje), del modo en que queremos interpretar dicho mensaje y no de la forma real del mismo, es decir, cada persona interpreta el mensaje de forma distinta.

“Cada receptor tiene lo que puede llamarse filtros a través de los cuales el mensaje será recibido. Estos filtros son: Sensoriales, Operativo o dependiente de las características constitucionales del receptor, y el Cultural”. (Munari, 1985: 82-84 Pág.)

1.1.2 La Educomunicación

La Educomunicación es un encuentro de la educación y la comunicación forman lazos de alianza para contrarrestar la oleada de informaciones que nos presentan los medios de comunicación.

Esta nueva disciplina nace hace más o menos 30 años en países europeos, así como en Estados Unidos con la necesidad de analizar el avance tecnológico de los medios de comunicación; en cambio en América Latina surge con el fin de formar perceptores activos, frente al poder ideológico de los medios de comunicación y con el propósito de plantear alternativas para cambiar los modelos de comunicación verticalistas y unidireccionales, en el que los mensajes son impuestos por los grandes grupos de poder; para así construir modelos de participación, de diálogo, de libertad de información dirigidos al bienestar común de las personas.

La Educomunicación toma como punto de partida lo siguiente:

1. La educación para la recepción activa de los mensajes de los medios masivos.
2. La educación para la comprensión, evaluación y revisión de los procesos comunicacionales en los cuales las personas y los grupos están inmersos.
3. La capacidad para el uso, bajo la perspectiva democrática y participativa de los lenguajes, recursos y medios de comunicación en los espacios educativos.
4. La capacidad para el uso democrático y participativo de los recursos de la comunicación por personas o grupos de la sociedad civil. (Virrarruel, 1998: 67 Pág.)

Al comunicar se aprende, emisores y receptores, tanto en los procesos educativos como en los comunicativos, aprenden unos de otros, se intercomunican, pues el lenguaje es el instrumento del pensamiento (aportación de la pedagogía), a partir del cual no solamente podemos comunicarnos, sino también pensar. (Kaplún 1998: 69 Pág.)

Los nuevos ciberespacios educativos implican un avance espectacular y al mismo tiempo obligan a los educomunicadores a ser más conscientes del sentido dialógico, solidario, personal e intercultural y diferenciar los procesos sociales y personales, en la reflexión colectiva, en la participación y en la búsqueda común y creativa de soluciones a los problemas cercanos y lejanos del mundo.

Esto obliga a tener en cuenta también la importancia mediadora de los medios, hoy fundamentalmente los que utilizan la tecnología digital, y la convergencia de diferentes lenguajes, en un mundo globalizado

económicamente, en el que hay conceptos, contenidos y estructuras que no pueden ser ajenas a la red, a la interacción, a la interculturalidad de la información, a estructuras no lineales y a la responsabilidad de los usuarios como productores de información.(Freire 1997: 70 Pàg).

1.1.3 La Comunicación en el Siglo XXI

La humanidad ha implementando a lo largo de su historia instrumentos que le ayudan a mejorar su vida, permitiendo que muchos procesos como la comunicación mejoren sustancialmente.

La actividad tecnológica ha acompañado al ser humano a lo largo de la historia. Si nos fijamos en las diferentes etapas en las que se divide el estudio de la Prehistoria, comprobamos que éstas se nombran en función de la tecnología que predominaba y de la técnica con la que aquéllos seres humanos fabricaban sus utensilios: Edad de Piedra, Edad de Bronce, Edad de Hierro... (Marí, 2002:13 Pág.)

Cada época y cada civilización a lo largo del mundo desarrolló nuevas tecnologías, incluso en la comunicación a largas distancias, se debe recordar por ejemplo las señales de humo, que podría definirse como un medio de información. La forma de comunicación a distancia fue un gran problema en las grandes civilizaciones, por ejemplo en la región interandina la civilización Quitus utilizan a los chasquis para poder enviar información a grandes distancias, aunque no era un avance tecnológico como tal, se ubica el problema de la comunicación a grandes distancias. Es así que con los avances tecnológicos, entre otros, se creó en el siglo pasado la llamada tecnología celular a través de la cual las personas se pueden comunicar sin importar el lugar donde se encuentren.

Esta tecnología solo es una muestra de los avances en el campo de la comunicación, muestra de que cada día se hace más frecuente el uso de

tecnologías de comunicación masiva, donde la tecnología juega un papel importante ya que provee a la humanidad de medios o canales de comunicación que permiten que el fenómeno comunicacional se efectúe sin la restricción de especialidad.

1.2 COMUNICACIÓN INTERNA

Westphalen y Piñuel señalan en su obra la dirección de comunicación, que la comunicación interna es el “conjunto de operaciones de comunicación destinadas al personal de una empresa u organización.” (Westphalen M; Helene, P 1993: 766 Pág.)

Por su parte, Fernández Collado también aporta a este concepto en su obra señalando que comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales

Complementariamente a los conceptos anotados se ha incluido las funciones que, a juicio de Aguilera, constituyen la integralidad del aporte comunicacional en una organización:

- Cohesionar, permite establecer vínculos para direccionar el trabajo de los miembros de la organización.
- Sanea el clima organizacional al manejar canales comunicativos abiertos.
- Fomenta el trabajo en equipo al eliminar las barreras entre las personas.
- Facilitar la adaptación al cambio al ofrecer información que reduce la incertidumbre.

- Permite el desarrollo personal al canalizar expectativas y necesidades dentro de un ambiente participativo.
- Da cuerpo. Genera organizaciones más sólidas.
- Unifica el lenguaje de la organización al permitir que todos compartan unos mismos objetivos.
- Agiliza procesos al optimizar la gestión de información para toma de decisiones.”(Aguilera, 1997: 41 Pág.)

El ejercicio pleno de la aplicación de las funciones antes enunciadas permite generar valor dentro de la organización, aspecto que guarda coherencia con el propósito de apoyar mediante la comunicación el éxito de los programas de vinculación con la colectividad, la comunicación no es un fin en sí misma, sino un medio para obtener los objetivos planteados.

Es importante considerar los ámbitos entre los cuales se ubican los flujos de información, que en el caso actual son pertinentes observar y que García ubica en su obra:

La comunicación actúa sobre las conductas de tarea (redes de actividad) y sobre las conductas de relación (redes de comunicación). Gracias a la comunicación ambas conductas se ven inter afectadas. La comunicación interna configura, alimenta el circuito de la información /comunicación caracterizado por el flujo de información: En la empresa el dato informativo, o, mejor aún, el contenido de la información (lo que acontece) muestra un doble rostro: conductas de tarea, contenido de las redes de actividad y conductas de relación, contenido que corresponde a las redes de comunicación. (García, 2000: 7 Pág.)

Comunicar internamente o comunicar puertas adentro, con y para todos los miembros de la organización, sin pretender que se convierta en el único flujo de información ni que todos los miembros vayan a compartir los mismos mensajes, pero si se entenderá a la comunicación como una acción multidireccional que podrá llegar a cualquiera de los destinatarios (miembros de la organización).

La comunicación interna se presenta como uno de los factores determinantes dentro de la organización, su manejo repercutirá directamente en el comportamiento del empleado. Si la organización cuenta con una comunicación puertas adentro que sea eficaz, el empleado se sentirá comprometido al ver que sus ideas, opiniones son escuchadas y sus superiores lo toman en cuenta, como consecuencia su rendimiento será óptimo, en palabras comunes, el empleado se pondrá la camiseta de la organización.

En muchas organizaciones se piensa erradamente que el Departamento de Comunicación sólo debe preocuparse de las relaciones externas, dejando al público interno en manos de otros departamentos, que en la mayoría de casos es el de Recursos Humanos. Un problema que lo vivimos en nuestro medio, en el que todavía no se da la debida importancia al ejercicio de la comunicación dentro de las organizaciones. (Avilla, 1995: 26 Pág.)

Teniendo en cuenta los conceptos de la comunicación organizacional se pueden determinar que su aplicación permite:

- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.

- Romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí.
- Informar individualmente a los empleados.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, y esto cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación a todas las escalas. (Conceptos de la comunicación organizacional, 2012).

1.2.1 Categorías de la Comunicación Interna

Al conocer que tanto la estructura como el funcionamiento de las organizaciones es complejo, la comunicación interna cuenta con categorías para definirse. Los tipos de Comunicación Interna, para Escobar Fernández, pueden ser catalogados de acuerdo a su interrelación personal:

- **Horizontal**, se da entre distintas áreas o departamentos que ocupan un mismo rango jerárquico dentro de la organización, es decir “de igual a igual”.
- **Vertical**, la comunicación se da entre departamentos o miembros con distinta jerarquía, por ejemplo entre jefes y subalternos.
- **Mixta**, la comunicación puede darse a la vez entre departamentos o personas con igual o distinto rango jerárquico. Es denominada también comunicación oblicua o diagonal.

- **Ascendente**, la comunicación que se practica entre subordinados y jefes, ésta incluye una respuesta mejor conocida como feedback, desde los directivos a los empleados.
- **Descendente**, aquella comunicación que se presenta desde el jefe al subalterno, en este caso el emisor cuenta con un rango mayor en jerarquía que el destinatario.
- **Formal**, la comunicación que se realiza conforme a canales y normas fijados por la organización, queda registrada.
- **Informal**, se habla de comunicación interpersonal, no hay constancia y el emisor no se responsabiliza de lo comunicado. El rumor es un claro ejemplo.
- **Informativa**, pretende que los miembros de la organización sepan lo que sucede en ella, que conozcan cómo funciona.
- **Normativa**, comunicaciones sobre el cumplimiento de las obligaciones, aquellas de carácter general y del régimen interno.
- **Motivacional**, una forma de comunicación destinada a la solución de posibles conflictos y fomenta la integración, todo para conservar una reputación favorable.
- **De pertenencia**, comunicaciones que buscan reconocer el trabajo bien hecho y buscan reconfirmar la satisfacción por formar parte de la organización.
- **Rumores**: Es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y a la velocidad de la luz. (Tipos de Comunicación corporativa interna, 2012)

1.2.2 Importancia de la Comunicación Interna

Son varias las formas de comunicación interna que pueden existir en la organización, y es que pensar que mantener una comunicación puertas adentro es un lujo, y que les compete únicamente a las grandes empresas u organizaciones es un error garrafal. En todo tipo de organización independientemente de su tamaño o su oficio existen empleados y por tal la necesidad de que su equipo de trabajo se mantenga informado y con las condiciones de trabajo necesarias.

Por ello, llevar la comunicación interna en las organizaciones es uno de los retos profesionales del siglo XXI, y, sin embargo, son pocas las entidades que así lo han comprendido y desarrollan una adecuada comunicación interna como base para implantar cambios y lograr los objetivos planteados.

El hecho de que los empleados conozcan lo que sucede dentro de la organización, sus políticas, filosofía, misión, visión, valores; de que exista una comunicación activa entre los miembros de la organización independientemente de los departamentos o áreas en los que laboren o de su rango jerárquico, son objetivos claros de la comunicación interna.

Las organizaciones o empresas no pueden olvidar que los voceros que gozan de mayor credibilidad son sus empleados, son quienes pasan la mayor parte del tiempo en sus instalaciones, y serán quienes salgan a las calles con comentarios positivos o negativos dependiendo de la realidad laboral, por ello es necesario ocuparse de este público interno que indudablemente influye en la percepción que tengan al exterior de la organización.

Nadie puede llegar a imaginar los óptimos resultados que se pueden llegar a obtener cuando el empleado siente que ha sido tomado en cuenta, se entera oportunamente de lo que sucede, y no luego de que quizás alguien extraño a la organización se lo cuenta, o peor aún mucho tiempo después de lo sucedido.

La escasa o información a medias solo da pie a rumores y chismes pues si la gente no conoce lo que sucede tiende a imaginar y crear suposiciones sobre lo que puede haber sucedido.

En la actualidad incluso se cuenta con mayores facilidades para ejecutar comunicación interna efectiva, las nuevas herramientas tecnológicas (correo electrónico, blog, redes sociales, páginas web, etc.) son un gran aporte para la comunicación, mismas que explicaremos más adelante. Por tal razón las organizaciones no tienen excusa para no llevar comunicación puertas adentro.

Quizás más de uno se pregunte qué tan fácil resulta llevar a cabo la comunicación interna en una empresa u organización, pues al hablar de un área tan amplia y de tanta responsabilidad no puede considerarse un trabajo fácil, requiere principalmente contar con el personal idóneo para efectuarla, gente profesional que esté acreditada para laborar en este campo, como sucede en toda área profesional, así como para la construcción es indispensable un arquitecto, de igual forma si deseamos que los resultados sean óptimos y provechosos para la empresa será un comunicador el que dirija dicha área.

1.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Si hablamos de la importancia de la comunicación en la vida humana, al ser la organización un sistema social en la que los seres humanos interactúan y comparten objetivos en común, es un tanto imposible imaginar una organización, empresa o institución sin procesos de comunicación.

Vivimos en una sociedad de cambios, la expansión de mercados y la exigente competitividad son dos factores a los cuales se enfrentan las organizaciones y empresas en la actualidad. Ante todo este contexto la actividad empresarial no puede seguir únicamente preocupándose de administración, economía y producción como por años lo hizo. Es momento de incluir a la comunicación,

cultura e identidad como ejes de las organizaciones, estos tres aspectos conforman el sistema nervioso central de todo proceso organizacional.

Desde esta perspectiva la comunicación se constituye en esencia y herramienta estratégica para los procesos de relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos, la definición de identidad y el uso y apropiación tecnológica que se requiere.

Las definiciones son varias para la comunicación organizacional, varios autores exponen sus conceptos y criterios y difícilmente se llegaría a un acuerdo, sin embargo es preciso resaltar las siguientes definiciones:

La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre la misma organización y su medio. Para Fernández la comunicación organizacional es la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización. (Collado, 2005: 112 Pág.)

En un sentido más amplio la comunicación organizacional se la reconoce:

Disciplina que estudia cómo se procesa el fenómeno comunicacional dentro de las organizaciones en el ámbito de la sociedad global y como fenómeno inherente a la naturaleza de las personas y los grupos de personas que las integran. (Kröhling, 1992:15 Pág.)

La evolución de la comunicación en las organizaciones está muy vinculada al ámbito empresarial, se pasó de una dinámica en la que primero se ideaba, se creaba el producto y después se pensaba en las formas de darlo a conocer en planes y estrategias, ahora desde el inicio del proceso se inserta a la comunicación como una forma de facilitar la llegada del producto al consumidor final o destinatario.

La comunicación dejó de ser un elemento que se inserta al final del proceso y pasó a formar parte desde el inicio del diseño de las estrategias de la organización, deja de ser un departamento técnico y pasa a ser un área estratégica.

Lucas Marín (1997) plantea que la investigación dentro de las organizaciones empezó centrándose en cinco áreas que se pueden denominar tradicionales:

- La comunicación como medio (iniciada en 1920 y popularizada en los escritos de Dale Carnegie)
- El estudio de los canales de comunicación
- El clima comunicativo
- El análisis de las redes de trabajo
- El estudio de la comunicación entre superiores y subordinados

Las definiciones pueden ser infinitas para una disciplina tan amplia e indispensable en el desarrollo de las organizaciones.

Lucas Marín lo explica de una forma sencilla y clara: Comunicación organizacional “es el proceso por el que los miembros juntan la información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren en ella” (Lucas: 1997: 103 Pág.). Con este proceso no solo se facilita el funcionamiento de la organización, sino que se dan a conocer y se transmiten las pautas de conducta y los valores que la motivan.

Es posible entender a la Comunicación Organizacional como una disciplina, o un conjunto de técnicas y actividades:

- **Como proceso social:** La Comunicación Organizacional es el conjunto de mensajes que se transmiten entre los miembros de una organización, dentro de ésta y su público externo.
- **Como disciplina:** Es un campo de conocimiento, que se dedica a estudiar los procesos comunicacionales dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio.
- **Como conjunto de técnicas y actividades:** La investigación del proceso comunicativo en la organización permite desarrollar una estrategia destinada facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre la organización y su entorno.

Dentro de este análisis, la comunicación organizativa involucra las relaciones públicas, relaciones administraciones públicas, relaciones con inversores, comunicación de mercado de trabajo, publicidad corporativa, comunicación ambiental y la comunicación interna, como podemos ver, los puntos en común de todas estas diferentes ramas son muy pocos, el principal, es sin duda, el público objetivo, con el que se trabajará a través de la administración, o diferentes actores que tienen trato con el público en donde es relevante la referencia de los beneficios que ofrece la empresa o los productos. En definitiva, la comunicación organizativa es toda comunicación excluida de la comunicación de marketing.

Toda forma de comunicación organizativa está dirigida, ante todo, a los llamados "públicos objetivo", es decir, a los públicos con los cuales la organización tiene una relación independiente, normalmente indirecta (Cees, et al., 1999:12 Pág.)

La comunicación organizativa trabaja a través de:

Relaciones públicas.- Es el proceso por medio del cual, la empresa se relaciona interna y externamente, es decir entre los miembros de la empresa y

el público en general de forma eficiente, de lo cual depende que la empresa tenga éxito o fracase. Los asuntos públicos son los factores que pueden ser perjudiciales o beneficiosos para la empresa y se relacionan con factores sociales, políticos y económicos.

Comunicación ambiental.- Mediante esta se informa, convence o motiva al público interno o externo de su participación activa, no viendo al cliente como comprador o consumidor sino como ente activo dentro de la observación y protección del medio ambiente dentro o fuera de la empresa.

Relaciones con el inversor.- Aquí se combina la rama de la comunicación y las finanzas con el objetivo de mantener o conseguir nuevos clientes de acuerdo a los éxitos de la empresa como imagen positiva de la misma.

Comunicación del mercado laboral.- Gestión útil en lo referente al manejo de posibles empleados o personas o instituciones a las que se quiere llegar para vincularlas a la empresa por medio de la comunicación efectiva.

Publicidad empresarial.- Destinada a incrementar, desarrollar o crear una nueva imagen empresarial de la empresa.

Comunicación interna.- es la relación de comunicación en todos los niveles dentro de la empresa, destinado a mejorar, optimizar y coordinar los procesos diarios de trabajo en la empresa.

1.4 COMUNICACIÓN CORPORATIVA

La comunicación corporativa es aquella que está guiada a gestionar la visibilidad e la imagen corporativa a través de los diferentes canales elegidos para dicho objetivo.

La comunicación corporativa (comunicación institucional o relaciones públicas), es aquella que se dedica a crear, promover y mantener la

imagen de la empresa o institución, así como de establecer relaciones amistosas y de cooperación entre la organización y sus públicos internos, externos y especiales. (Rebeil 2000: 168 Pág.)

El antiguo modelo de comunicación vertical, ha mostrado que no tiene efectividad desde el punto de vista que se descuida la comunicación entre departamentos internamente dentro de la empresa lo que se refleja también el exterior, el modelo horizontal, tiene una propuesta más equilibrada al menos dentro de la empresa, donde existe o por lo menos debe existir una comunicación entre todos los actores especializados dentro de cada departamento de la empresa, para poder trabajar de forma equilibrada y con la plena seguridad de que se hace un esfuerzo en conjunto por un objetivo común. Según Celaya y Herrera, este tipo de comunicación tiene el riesgo de perderse en el momento que sale de la empresa hacia el público por el hecho de no continuar con este tipo de comunicación, es decir de un feedback con el segmento a donde se transmite el mensaje, por esto es importante mantener la comunicación horizontal hasta los últimos actores a donde el mensaje es enviado, de lo contrario se corre el riesgo de que esta comunicación se corte y se pierde el trabajo inicial realizado.

Las propiedades de la comunicación institucional según Joan Costa:

- El triángulo de la comunicación, que reúne y coordina poderes exclusivos,
- Su acción transversal, que la convierte en el sistema nervioso de la institución,
- Los cambios de mentalidad que han introducido conceptos vocabularios nuevos,
- La gestión global o nuevo management en red

- El gestor de las comunicaciones, la figura que se impone por una necesidad de las instituciones. (Costa, 1999: 47 Pág.)

El triángulo de la comunicación.- La comunicación dentro de la empresa, no es solo un elemento adicional, sino es un medio estratégico como lo son las finanzas, la producción o el marketing, incluso ayuda a la empresa a definirla, la hace realizable y controlable. La comunicación en su esencia abarca tres cualidades, es proyectual, vectorial e instrumental todo al mismo tiempo, estas características la fortalecen dadas las condiciones de cada una de estas características.

- Proyectual: Dada la naturaleza de flexibilidad y adaptación de la comunicación, esta se convierte en el generador de la imagen de la institución, es decir que es prospectiva, estratégica y creativa, y es un elemento estratégico dentro de los planes organizacionales. Es decir que la comunicación es un ente importante en la gestión de los procesos dentro de la empresa.
- Vectorial: las propias fundamentales de esta característica son el criterio, punto de aplicación, dirección, sentido e intensidad, es decir al mismo tiempo que define y proyecta la acción, la impulsa y conduce. Si se aplican estas características junto con las estrategias de comunicación institucional, el resultado será una imagen positiva de sí.
- Instrumental: Al producir significados y valores utilizándolos como herramientas para crear y realizar difusión y control, si la empresa es capaz de utilizar estos elementos de forma correcta, podrá contar con un valor agregado dentro del mercado y como cosa añadida se repercutirá dentro de su misión social. De esta forma cuando se crea significados que el público interno y externo identifica y que las asocia a institución o empresa, es decir que se posiciona la marca de la empresa.

Su acción transversal, que la convierte en el sistema nervioso de la institución.- La base de la relación humana es la comunicación, porque interviene en todos los ámbitos, laboral, personal. Dentro de la institución la comunicación solo puede ser transversal para poder abarcar de forma eficiente todos los procesos del todo y al mismo tiempo auto medirse y evaluarse.

Los cambios de mentalidad que han introducido conceptos vocabularios nuevos.- Todo nuevo concepto aporta con nuevas ideas formas de ver y pensar, esto se traduce en cambios profundos, hacer que los individuos acepten estos nuevos cambios sin escepticismos, es el reto de las nuevas formas de pensar, que en lo posterior da como resultado puntos de vista diferentes y tal vez realidades diferentes.

La gestión global o nuevo management en red. - para poder visualizar la organización en su totalidad, es necesario considerarla como un todo llamada organigrama en red, sinónimo de información y conocimiento, lo que permite agilidad y flexibilidad en los procesos de información en la institución.

El gestor de las comunicaciones, la figura que se impone por una necesidad de las instituciones.- Dentro de estos nuevos conceptos surgen además actores que los ejecuten así surge el director de las comunicaciones, encargado de la organización como centro de mensajes, receptor, emisor, comunica y coordina la gestión de la comunicación en la institución por su función de coordinación de comunicación.

1.4.1 Formas Importantes de Comunicación Corporativa

1.4.1.1 Comunicación de Dirección

Los términos comunes con los que se llamaba a la forma de comunicación dentro de la empresa eran relaciones públicas y publicidad, mas hoy en la actualidad podemos observar que el desarrollo de las formas y modos de

comunicación así como de las ramas derivadas más especializadas de estas, son varias dentro de la empresa.

La comunicación de dirección ejecutada por el director de comunicación, focaliza su acción sobre varias áreas a su cargo como planificación, organización, mando, coordinación y control, las mismas que deben trabajarse en coordinación efectiva con el director quien es el encargado de motivar de tal manera a sus compañeros, que estos realicen un trabajo eficiente y diligente frente a los objetivos planteados. Como se ha dicho la comunicación es la base de la interacción dentro de la empresa, es por este motivo que este proceso en la comunicación de dirección, se aplica por ejemplo, en momento de enfocar una sola visión como objetivo conjunto, manteniendo el liderazgo y por tanto la confianza de todos los miembros de la empresa, el momento de iniciar procesos o de direccionar procesos de cambio, y por último como herramienta de motivación y poder para los empleados. Se debe mencionar también que fuera de la empresa, el papel del director es importante en cuanto a lo que transmite al cliente, el público o a la competencia, dando por hecho de que su función es la de proyectar una imagen correcta, es decir coherente a los planteamientos o lineamientos de la empresa, para de esta manera proyectar una correcta identidad y obtener credibilidad, en definitiva una respuesta adecuada del público en general.

La comunicación es una parte muy importante dentro de la empresa, y debe ser ejecutada en todos los niveles de la empresa, estando a cargo principalmente de los directores de comunicación, sin embargo es relevante también el hecho de que todo el proceso de trabajo interno de la empresa tenga coherencia para poder proyectar una imagen correcta de los fines de la misma, todos los empleados deben estar conscientes de su función, del trabajo que realizan, de su fin, de sus metas y objetivos como trabajadores individuales y por lo tanto dentro de la empresa.

1.4.1.2 Comunicación de marketing

“La comunicación de marketing contiene, principalmente, aquellas formas de comunicación que apoyan las ventas de bienes o de servicios”. (Cees, 1999, p. 11). Dado que dentro de los procesos de comunicación de marketing se emplea gran parte del presupuesto, es lógico que se haga énfasis en la responsabilidad que esto conlleva, dentro del estudio que se deberá realizar está el análisis financiero profundo dentro de lo que es gastos de publicidad, análisis de público objetivo con perfiles de consumo de medios, datos de calidad de agencias externas de publicidad que trabajan en relación con la empresa.

Todos estos elementos que utiliza la publicidad son enfocados en la persuasión relativa indirecta, concretamente basados en la información sobre los beneficios del producto el mismo que está creado de tal forma que impacte positivamente al consumidor y lo lleve como resultado a la compra del mismo. El marketing directo está considerado como una forma de publicidad directa si es hecho por correo. Es por esto que se designan grandes recursos a las ventas personales, y no solo a este tipo de ventas, sino a toda actividad relacionada directamente con gestión de ventas, siendo preferenciada la personal por el contacto directo que se tiene con el posible comprador.

La comunicación de marketing en la actualidad es importante ya que se la relaciona con los programas de negocios, es decir de la administración de la empresa donde en los últimos años se han realizado muchos estudios de tipo científico.

1.4.2 Conducta Corporativa

La cultura corporativa es la personalidad de la compañía y lo que diferencia de otra en cuanto a procesos, procedimientos y relaciones.

La cultura empresarial es el conjunto de normas, escritas o no, que componen la base del comportamiento de los empleados de la compañía, y que inspiran tanto sus relaciones internas, como las que mantienen con sus diferentes públicos, desde los clientes a la sociedad en general. (Scheinson, 1998: 87 Pág.)

Para José Ignacio Bel, la cultura corporativa cumple tres funciones generales:

- a) Función de integración: La cultura corporativa favorece el consenso de la gente hacia la misión de la empresa, sus metas operativas y los medios necesarios para alcanzarlas. Asimismo es la que orienta el establecimiento de criterios para medir resultados y, en gran medida, da forma a las estrategias correctoras.

En una empresa suelen existir grupos profesionales con formaciones diversas (ciencias económicas, humanísticas, técnicas, etc.); en este caso la cultura corporativa es un elemento fundamental para la articulación de estas distintas orientaciones, como así también para las lógicas que cada una de ellas aplica. Esto mismo es válido para los casos en los que la organización transita por procesos de absorción, fusión, etc., en los cuales se da la interacción de personas con experiencias en distintas empresas. (Bel, 2005, p.112)

Un fuerte consenso, es lo que diferencia a una mera declaración de intenciones de lo que debiera ser la cultura corporativa, es decir, la referencia más importante para orientar el comportamiento colectivo.

En este sentido podemos decir que la cultura corporativa es la base del proyecto empresarial.

- b) Función de cohesión: En esta función podemos apreciar de manera más efectiva el carácter pragmático de la cultura corporativa y su crítica incidencia en la dinámica organizacional.

El sentido de pertenencia que puede generar una cultura corporativa es su manifestación más genuina. Cuando se logra que la gente asuma un conjunto de valores, se constituye un fuerte sentido de pertenencia con respecto a la empresa.

Si la empresa posee una cultura corporativa cohesionada, la regulación del poder estará sujeta a un mismo conjunto de valores coherentes entre sí, que garantizan ese consenso en cuanto a los resultados. Es decir, que la cultura corporativa es el mecanismo auto regulador del poder. (Bel, 2005, p. 88)

c) Función de implicancia de la persona: La implicancia acontece cuando existe compatibilidad y correspondencia entre el sistema de valores de la empresa y el de la persona. Esto se logra en la intersección entre:

- El sistema de valores de la persona
- Su propia percepción del éxito
- El concepto que ella tenga de sí misma y con respecto al sistema de valores de la empresa y su cultura corporativa

“La comunicación corporativa se ocupa de la gestión del conjunto de mensajes efectivamente emitidos por la corporación —o por terceros y que de algún modo la implican—, ya sean voluntarios o involuntarios”. (Bel, 2005: 89 Pág.)

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

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

1.4.3 Diseño Corporativo

El estilo corporativo con un diseño correcto además de una imagen visual conjunta y unificada, muestran a la empresa como un todo coherente y contribuye todo esto al establecimiento y mantenimiento de la identidad corporativa, la empresa debe interiorizar la idea de su estilo propio corporativo, el interés de los empleados por la empresa crea un vínculo de pertenencia lo que produce orgullo de ser parte de la institución, esto a su vez se traduce en la imagen actitudinal que todos muestran entre sí, es decir favorece al trabajo interno, y al mismo tiempo, esto, se repercute a la imagen exterior de la empresa.

De ahí la importancia en la creación del diseño corporativo en donde debe existir un control máximo en la creación del mismo, que posteriormente se traducirá en la creación del manual de etilo corporativo, que serán las normas básicas que toda la empresa deberá seguir como normas establecidas de los procedimientos generales de la empresa, en cuanto a imagen, servicio y procesos técnicos. Todos estos lineamientos deben ser bien conocidos por todos los involucrados con la empresa a fin de mantener una uniformidad en los procesos internos y externos de la empresa.

Dentro de los objetivos de la empresa existen diferentes direccionamientos, por ejemplo según Kammerer, tenemos la Identidad Indicativa, que es la que se preocupa con un énfasis en obtener el reconocimiento por parte del público mediante el manejo de la imagen, todo esto a través del manual de identidad corporativa, que en este caso se convierte en el único referente de la empresa

en cuanto a procedimientos en la construcción de elementos gráficos que se mostrarán al público.

Por otra parte, así mismo Kammerer, nos hable de otro modelo a seguir dentro de la empresa, que es en relación a los aspectos técnicos dentro de la Identidad Temática, que serían los principios estratégicos a seguir por la empresa, aquí la empresa da valores aplicables a sus símbolos. El diseño corporativo no solo identifica a la empresa, sino que también le da expresión a su identidad. Por este motivo las dos identidades, la indicativa y la temática, trabajan conjuntamente e interconectadas entre sí.

Existen ejemplos de empresas que han trabajado con este sistema dando importancia al trabajo interno que se debe realizar con los empleados, es decir con el talento humano, y conjuntamente con los aspectos mecánicos de la empresa.

1.4.4 Importancia de la Imagen

La imagen es uno de los elementos importantes y constantes que ha estado presente a lo largo de la evolución del hombre, hemos podido observar los dibujos lineales, evidencia de las primeras expresiones impresas por el hombre sobre la tierra, pasando por los dibujos ocre en huesos de hace 30.000 años a.C., y encontrando toda la evidencia de la cultura egipcia, o las imágenes de dioses sagrados de los Incas o los Mayas, hasta en la actualidad, en donde la tecnología herramienta importante en el desarrollo de la misma. La imagen representa una abstracción, la imagen como tal es la representación gráfica del concepto del mensaje, la misma que puede ser recibida como una percepción real más no es la realidad misma.

La función principal de la comunicación visual es transferir sus ideas a la mente del receptor, la imagen como tal juega un papel secundario en tanto se logre comunicar el mensaje deseado, por lo tanto la imagen cumple su función

cuando logró comunicar el mensaje, expresó lo que quería y fue asimilado por la otra persona.

Es importante tener en cuenta, a quién está dedicado el mensaje, niños, adultos, jóvenes, etc. Se debe tomar en cuenta además el contexto en el que se desarrollará la imagen, y qué es lo que se quiere conseguir con la misma.

A través de la imagen podemos conocer la forma de vida de pueblos ya desaparecidos, o podemos comprender el funcionamiento de los objetos, o podemos comprender los hechos históricos o el desarrollo científico.

1.4.5 Identidad Corporativa

La identidad tiene como finalidad dos aspectos concretos, la diferenciación hacia sí misma, es decir reconocerse de forma interna y como consecuencia diferenciarse de los demás en la parte externa; y el otro aspecto es la significación de la empresa, dar sentido a la transmisión de elementos con herramientas que provocan aceptación para de esta manera provocar la notoriedad de la empresa, la identidad corporativa es un sistema de signos visuales que tiene por objeto distinguir -facilitar el reconocimiento y la recordación a una empresa u organización de las demás. (Costa 2003, p. 35)

Dentro de los signos de la identidad corporativa tenemos tres elementos de acuerdo a su naturaleza, estos son:

- **Lingüística:** que es la designación verbal de la denominación de la empresa, que en lo posterior por medio del diseño se convertirá en una grafía diferente llegando a ser posiblemente el logotipo, término de Gutenberg y Manuzio, quienes trabajaron con tipografía.

- **Icónica:** es la representación gráfica, marca gráfica o distintivo figurativo de la empresa, cuyas raíces vienen desde a.C. lo que involucra a la función comercial es decir al marketing y a la función institucional, es decir a la imagen externa. Todo esto representado a través de símbolos que representarán a la empresa.
- **Cromática:** Es lo referente al color o colores que se aplican al emblema definitivo de la empresa que será la imagen que representará la misma.

En la identidad corporativa, se utilizarán de forma sistemática, programada y organizada la aplicación de los signos de identidad en todos los soportes comunicacionales que serán los encargados de transmitir el mensaje visual. El uso sistemático de estos elementos con la repetición constante logra la pregnancia en el público y por ende la presencia constante en la memoria del consumidor el cliente o público en general, es por este motivo que la identidad lejos de ser una herramienta inmediata se convierte en un valor, es decir una imagen que constituye un fondo de comercio.

Antes de la aparición de los procedimientos de impresión seriada más rudimentarios cada etapa histórico-cultural logró articular su propia sistemática para informar, persuadir o convencer adecuadamente a sus propósitos, sirviéndose para ello de distintos medios. (Satué, 2003, p. 10)

En un diseño de identidad, es importante la sistematización del proceso de visibilización de la empresa, o del producto por medio de la marca, luego de estructurar la propuesta gráfica y conformar la utilización de signos, se realiza entonces la aplicación de estos signos en forma consecutiva en diferentes soportes de comunicación y en distintos mensajes de tipo visual, audiovisual y sonoro, ya que la constancia o repetición del mensaje provoca la memorización dentro del mercado con la consiguiente pregnancia y recordación en la memoria del público.

Es por esta estrategia de acumulación y repetición, que la identidad, rebasa el simple hecho de ser un nombre, se convierte en realidad en uno de los importantes pluses de la empresa, es la imagen de fondo, que se convierte en el principal activo de la misma. Cuando una persona logra identificar una empresa, marca o producto, quiere decir que previamente ha realizado el acto de captar el mensaje, registrarlo memorizarlo, y posteriormente lo reconoció diferente de los demás. Este valor añadido (goodwill), es el resultado de haber realizado correctamente la recordación y memorización de la empresa o producto. Hoy en día el goodwill, estrategia de imagen e identidad como valor agregado de una empresa, es indispensable en el tratamiento de la imagen e identidad no solo de una marca o producto, sino de la empresa como tal.

Los signos de identidad son emitidos por medio del mensaje de identidad, el mismo que está conformado por una serie de rasgos exclusivos que identifican a la empresa. Para que el receptor pueda observar dichas características, reconoció los rasgos particulares del elemento por medio de dos criterios, ¿Qué es? y ¿Cómo es? La empresa, mostró mediante sus mensajes consecutivos y sistemáticos sus atributos que le hicieron diferente a los demás e idéntico a sí mismo, por tanto único. Los atributos ligan de una forma más profunda al receptor ya que son de tipo psicológico, ligándolos a mediciones de valor como estereotipos, mitos, etc.

En el S XXI, han confluído los esfuerzos de varias ramas con aportes tecnológicos, desarrollo de técnicas y fusiones de las mismas produciendo nuevas propuestas. Dentro de toda esta amplia gama de alternativas, surge la necesidad de un elemento importante y fundamental en el soporte de la expresión gráfica donde se expresa la identidad, esta, es el elemento diferenciador dentro que implica orientación, velocidad, fuerza y aceleración (comparado como un vector en física), que gracias a la comunicación, se convierte en un instrumento importante.

Por muchos años, el manejo de la identidad ha sido dejado de lado, sin darle la importancia relevante que ella precisa, reduciéndola a la expresión de simples grafismos. Hoy en día la identidad corporativa es un instrumento estratégico que debe ser ubicado desde la génesis misma. El elemento importante además es el vínculo que se establece entre lo teórico y la praxis. Etimológicamente, identidad viene de ídemí, que significa "idéntico", pero no idéntico a sí mismo y no a otra cosa. (Costa 2001:214 Pág.)

Es así que la identidad es la esencia, el ser, individuo único e irrepetible idéntico a sí mismo, y por lo tanto diferente a todos los demás. La identidad corporativa está definida por dos factores fundamentales: lo que es la empresa, fundamentalmente implica su estructura institucional, su trayectoria, estatutos, su desarrollo, directorio actual, posesiones, etc. Y, lo que hace la empresa, es la actividad fundamental de razón de la empresa, por la cual todo trabaja en función de sí.

Estos dos factores importantes constituyen la parte objetiva de la identidad, en donde hay que tener en cuenta la otra parte no menos importante que es la subjetiva, es, la parte psicológica, funcional, emocional, que resulta de la respuesta del público, como retroalimentación a la parte objetiva, pero no sólo como resultado de esta, sino también como resultado reflejo de: lo que dice la empresa respecto de lo que es y lo que hace.

Al tomar en cuenta esta otra parte que es lo que dice que hace la empresa, se incluye la información que manifiesta al público, promesas, mensajes, y todo tipo de comunicación que ofrece, es aquí donde se relacionan la identidad, la acción y la comunicación. Todo este proceso de razón de ser de la empresa, con el qué es, qué hace y qué dice se manifiesta a través del cómo lo hace, cómo lo dice. Por tanto la unión de todos estos parámetros nos dan como resultado la personalidad de empresa, el estilo de conducta que el público percibe.

Como resultado final de la convergencia de todos estos parámetros tenemos, que la empresa sabe qué es, qué hace, cómo comunicar con su estilo propio, lo que crea una imagen mental de la empresa en el público generando una memoria social que se denomina la "imagen pública" (suma de imágenes individuales que coinciden).

La forma de expresarse de la empresa, es decir el cómo traduce la parte objetiva en subjetiva por medio de percepciones, sensaciones y experiencias, cómo la empresa se muestra y se hace reconocer, expresando su identidad, lo que es. Esta misma forma que expresa la empresa al exterior, es decir al público, crea valores, es importante, cómo comunica y cómo lo comunica, lo que se entiende y lo que se sobrentiende, es decir el mensaje semántico que es, lo que dice, y el mensaje estético, que es el, cómo lo dice que deben estar interrelacionados dentro del mensaje, en otras palabras el mensaje debe interpretar el sentido de lo que la empresa denota y connota.

Además la empresa debe tener una coherencia, una armonía y lógica fundamental entre lo que dice, lo que es y lo que hace, ya que de no existir esta armonía, se produce un conflicto, el mismo que al mostrarse al público denota una falta de coherencia en los lineamientos de la empresa llevando a conflictos éticos dentro de la misma y evidentemente esto se evidencia al público en mensajes contradictorios lo que contamina la imagen pública de la empresa.

Así, la forma en que se presenta la empresa, es decir cómo se muestra, cómo se presenta a sí misma, cómo se hace reconocer diferenciar e identificar de las demás es el punto crucial de su estrategia de identidad, que además es también parte de la estrategia de comunicación general de la empresa.

Todo lo antes mencionado, constituyen los parámetros fundamentales que conforman la identidad de una empresa, ahora, todo esto está vinculado directamente con la interrelación interna y externa de la empresa, como ente social, el manejo de y entre sus empleados, el manejo de clientes, dentro de la

actividad específica y dentro de la sociedad en la que se desenvuelve. Para esto la forma de comunicarse es importante, cómo se comunica, a quién se comunica, que se comunica, ya que el mensaje puede ser para diferentes públicos, con objetivos diferente.

La singularidad que muestra la identidad de la empresa, es el perfecto elemento diferenciador de los demás, ya que proporciona la personalidad y el estilo corporativo, que se traduce en la imagen que se proyecta al público. La identidad por lo tanto es la esencia institucional de la empresa, es por este motivo que esta debe necesariamente ser única e inimitable expresadas por sus elementos funcionales y emocionales: la personalidad, el estilo, la cultura y la imagen. Ya que la empresa parte de su propia identidad, no puede imitar, y debido a que este elemento ha sido transformado por medio del cómo, este, siendo la forma de comunicar es lo que diferencia a la empresa, lo que hace, cómo lo hace y cómo lo comunica, es lo que la distingue como ente diferenciado y único. Se consideraría, por tanto, a la identidad corporativa como la manifestación de un conjunto de características que forman una especie de concha alrededor de la organización, mostrando su personalidad. (Costa, 2001: 214 Pág.)

1.4.5.1 Importancia de la Identidad Corporativa

La Identidad Corporativa es una herramienta indispensable dentro de la construcción de la empresa, no solo como la formación de la imagen hacia un público externo, sino que puede ayudar por ejemplo a aumentar la motivación entre los empleados, en lo que Keller en 1990, llama el "efecto interno de la identidad corporativa", crea sobre los trabajadores el "nosotros", al involucrarlo de tal manera que se sienta parte constitutiva de la empresa y se identifique con ella, con sus problemas, con las soluciones, con el trabajo, etc. además de que el trabajador es tomado en cuenta como capital humano de la empresa y se desarrolla su compromiso con el trabajo.

Inspira confianza entre los públicos objetivos externos de la empresa, la identidad bien construida por la empresa proyecta confianza y seguridad, si el público externo identifica esta imagen, la empresa gana en credibilidad, el objetivo de enviar mensajes concretos, claros y precisos, ayuda a que el público acepte el mensaje.

Tener conciencia del importante papel de los clientes, mostrando un mensaje concreto y claro, de tal manera que el público lo asimile y la empresa, de esta manera reacciona una base de reacción continua donde se le da la suficiente importancia al público objetivo que en definitiva es la razón de ser de la empresa.

Tener conciencia del papel vital de los públicos objetivos financieros, que por lo general el segundo público objetivo más importante en la empresa es el financiero, es un sector en el que se debe crear confianza ya que por lo general suministran la empresa.

En la actualidad existen muchas empresas que basan su identidad en logotipo, o imagen, sin darse cuenta de la importancia y la necesidad de la creación de la identidad de la empresa como tal ya que esta es la estrategia de diferenciación única para sí. La identidad corporativa se aplica a la empresa, a todas sus manifestaciones, propiedades y actuaciones.

Como se habló antes de la visión objetiva de la empresa, lo que es, se expresa en sus datos descriptivos, que la identifican por su actividad y que la hace identificable sin mayor explicación solo con ver.

La personalidad de la empresa, involucra su carácter, actitudes, conducta, forma de ser, es la forma de expresión de lo que es, es decir en forma subjetiva.

La percepción de estas experiencias hace que se construya el imaginario o síntesis mental, que es lo que para nosotros define a esta empresa, esto hace

que se haga presente en nuestra conciencia cuando la recordamos, es la imagen que nos hemos formado de ella, y nuestra respuesta o reacción ante ella depende de cómo la hemos concebido o percibido en nuestra memoria.

El receptor que obtienen el mensaje de la empresa, lo que percibe son las sensaciones que le causan las experiencias recibidas por la estrategia de la empresa en forma de sentimientos como satisfacción, confianza, adhesión, imagen, es decir lo que hace que el público se ligue a la empresa depende de los estímulos que esta provoca en el público dependiendo de los valores que coincidan o no. Estas líneas de enlace pueden llegar por varios medios, soportes, experiencias personales, servicio, opiniones ajenas que de forma aleatoria pudieron llegar al público. Todas estas formas de percibir la empresa deben estar relacionadas entre sí de tal modo que el público se haga una "imagen" concreta de la empresa y esta pueda influir en las decisiones, elecciones, preferencias, opiniones y fidelidad.

Por lo tanto, es fundamental tener en cuenta que no puede haber estrategia de comunicación sin antes saber, conocer y comprender al público al que se va a dirigir la información, y, la estrategia de comunicación no debe ser independiente, sino debe estar ligada a la estrategia general de la empresa.

En los últimos años, se ha desarrollado el manejo de la identidad corporativa, que desde sus inicios empíricos, ha llegado a convertirse en una forma muy elaborada, respaldada por estudios de mercado y marketing, en los que se apoyan las empresas para poder lograr su identidad corporativa. Primigeniamente, desde el simple uso de logotipo y etiqueta como signos elementales de identidad, pasando por el manual de identidad corporativa, a través de inmensas campañas de amplios despliegues comunicacionales, la alta demanda de mercados, hace que todos estos elementos no sean nada si no se define una estrategia global de identidad y comunicación.

1.5 IDENTIDAD INSTITUCIONAL

La identidad corporativa es el conjunto de símbolos, comunicación y comportamiento de una empresa, basados en la visión y misión de la misma. Es decir, es la personalidad de la empresa.

La problemática de una identidad institucional poco desarrollada se da muy menudo y conlleva problemas de reconocimiento y comunicación de una entidad.

Elementos de la identidad visual corporativa, según Joan Costa:

- Logotipo: Diseño tipográfico que constituye la denominación corporativa (marca)
- Símbolo: Imagen que simboliza la identidad corporativa (anagrama)
- Logo símbolo: Combinación normativa del logotipo y el símbolo.
- Colores corporativos: Son los colores que identifican a la institución y la diferencian de otra (usados en el logo símbolo o en versiones secundarias del mismo).
- Tipografía corporativa: Es la familia tipográfica que la institución adopta como normativo. Posee caracteres principales y secundarios. (Costa, 2000: 21 Pág.)

No se debe caer en el prejuicio visualista de que la imagen es únicamente un registro subjetivo del lector, de forma que la institución es comunicada y traducida en términos de imágenes asociativas en el subconsciente del público.

Cuando una empresa se somete a un público, estará siendo evaluada en su grado de coherencia entre varios elementos. La imagen institucional, representa un nivel de semejanza con la Realidad Institucional, misma que en muchos casos es moldeada de acuerdo a la conveniencia del sujeto institucional.

Para generar un proceso de identificación de una institución es importante seleccionar de los atributos más característicos de la identidad de la misma con una imagen visual.

La identidad es susceptible de ser deformada por los prejuicios, interés, actitudes y experiencias parciales, tanto colectivas como individuales. Para evitar tales deformaciones es imperiosamente necesario un plan de identificación fuerte y concreto, con objetivos claros tanto a corto como a largo plazo.

Para Jorge Escobar, existen dos tipos de imagen corporativa:

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

La imagen motivacional: Es aquella que se desarrolla con el objeto de orientar la opinión del público hacia metas de identificación o empatía entre la institución y el público/target. (Tipos de Comunicación Corporativa, 2008)

Las trabas en la comunicación se han dado en todas la épocas y en todos los aspectos sociales, desde ya es cierto que no existe una comunicación dirigida y con resultados programados, pero lo que sí existe es un consenso en la comunidad ante determinados aspectos, y es en éstos en los que debemos profundizar para delimitar nuestro campo de aplicación.

Dicho consenso no se instala automáticamente en forma unívoca, hay elementos que sirven para construirlo, elementos de los que se apropia la sociedad.

La marca es uno de ellos, que como todo enunciado, transcurre en el tiempo y no determina un único concepto en la mente de sus interlocutores.

Cuando la entidad marcada es desconocida, enfrentar su marca gráfica necesariamente ha de generar lo que podríamos llamar una “primera impresión”, en general muy difícil de gobernar y sostener. No importa lo que quiera evocar una marca gráfica, quien realmente enuncia es la institución. (Tipos de Comunicación Corporativa, 2008)

Según Joan Costa Para conformar un “Programa de Identidad Visual Corporativa” se debe tener en cuenta un repertorio de elementos regulados por un código combinatorio, que reciben el nombre de constantes universales de identidad.

Costa lo explica diciendo “las empresas ya no se manifiestan solamente a partir de lo que hacen (sus productos y servicios), sino también de cómo lo hacen (su calidad, su estilo), expresando así lo que son (su identidad diferenciada y su cultura), y finalmente a través de cómo comunican todo ello (imagen pública)”. (Costa, 2001:39 Pág.)

La identidad de una organización “es el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuales son visibles y otros no” (Villafañe, 2006: 26 Pág.); por tanto, tiene que ver con su ser, su forma de ser, su esencia.

De la gráfica hasta la indumentaria del personal; de la arquitectura y el ambiente interior hasta las relaciones humanas y estilos de comunicación verbal; de los recursos tecnológicos hasta las acciones para institucionales; todos los medios corporativos (materiales y humanos)

devienen portavoces de la identidad del organismo, o sea canales de imagen". (Chaves, 1990, p. 14)

Por tanto, la Identidad Visual Corporativa es:

Un canal de imagen. Costa considera la Imagen Corporativa como una condición "potencial o latente" por tanto, no se ponen en marcha por sí mismas sino que es necesario realizarlas. Costa señala que la forma de llevarlas a cabo es a través de dos acciones: "la acción productiva" y "la acción comunicativa". (Costa, 2001, p. 77)

1.6 LA PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN

La planificación estratégica de la comunicación constituye una visión de largo plazo, que además debe estar armonizada con la planificación institucional, en donde se define como concretar los objetivos de acuerdo a las áreas de trabajo existentes.

Para Francisco Garrido, la concepción estratégica de la comunicación está basada, en cinco elementos que constituyen las características de una estrategias aplicada de comunicación, estos son: 1) Una directriz teórica con un referente práctico; 2) Tiene carácter normativo y unificador; 3) Induce el pensamiento de largo plazo; 4) Define responsabilidades y propósitos a todo nivel; y, 5) Unifica recursos con relación a objetivos. (Garrido 2004: 87 Pág.)

Un nivel inferior de las estrategias está abordado por las tácticas que hacen viable la concreción de los planes, ya que es el nivel en que se definen los modos de utilización de los recursos y del mejor momento para aplicarlos en favor del propósito.

El nivel logístico es el último factor en la aplicación de la estrategia, ya que allí se realiza la tarea de mantenimiento y producción de recursos necesarios.

Actualmente, nuevas luces apuntan hacia la idea de la estrategia como un elemento ordenador que fija los objetivos hacia la satisfacción de los stakeholders o públicos relacionados con la organización, en el caso propuesto lo conforman todas aquellas instituciones que de diverso género y finalidad se relacionan con la Universidad. (Garrido 2004:87 Pág.)

1.7 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones; sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales. Todo proceso necesita de la participación tanto de los gerentes como de los trabajadores, solo así se logrará en las empresas.

El proceso de planificación estratégica, para Jones, Gareth y Hill, Charles, consta de tres etapas:

- a) Formulación de la Estrategia: Consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.

Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados extranjeros, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil. (Jones, et al., 1996, pp. 61-67)

- Formulación de las Metas: Este primer paso del proceso de la planeación implica comprender la misión de la organización y después establecer objetivos concretos que nos ayuden a concretar

la misión. Esta etapa responde a la pregunta básica que se hacen todos los estrategas ¿qué queremos de la empresa?

La misión expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer, esta misión debe distinguir a la empresa de todas las demás. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización.

Para seleccionar las metas u objetivos de la empresa es importante tener en cuenta los valores de los administradores. Estos valores pueden ser sociales o éticos, o implicar asuntos prácticos, tales como el tamaño que a los administradores les gustaría que tuviera su organización, el tipo de producto o servicio que a ellos les gustaría producir, o proporcionar o simplemente la manera en que ellos prefieren operar.

El fundador o alguno de los primeros dirigentes que impulsaron los valores de la organización generalmente juegan un papel importante en la creación de dichos valores. “Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo”. (Jones, Gareth y Hill, Charles.1996, pp. 61-67)

- Identificación de los Actuales Objetivos y Estrategia: Luego de definir la misión de la organización y traducida a objetivos concretos, los administradores están listos para iniciar la siguiente etapa del proceso.

Este es identificar los objetivos actuales de la organización y su estrategia. Algunas veces la misión y objetivos recién definidos se parecerán mucho a aquello en que se funda la presente estrategia. Pero otras veces el proceso de formulación de estrategias provoca un cambio sustancial en ellos, esto sucede principalmente cuando la organización no ha estado logrando los objetivos clave o más importantes.

Es posible que los objetivos y estrategia actuales estén bien definidos y se comuniquen claramente a través de toda la organización. Esta óptima situación suele acompañarse de una previa planeación estratégica formal o una formulación informal, pero explícita, por parte de un fuerte líder de la organización.

Según Jones, Gareth y Hill, Charles, para determinar la estrategia actual de su organización, muchos administradores se formulan preguntas como las siguientes: ¿cuál es nuestro negocio y cuál debería ser? ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser? ¿Hacia dónde nos dirigimos? ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas que tenemos? ¿En qué áreas de competencia sobresalimos?

- Análisis del Ambiente: Luego de definir las metas de la organización, los objetivos y la estrategia actual identificaremos que aspectos del ambiente ejercerán influencia para poder lograr nuestros objetivos.

La finalidad del análisis del ambiental consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, socioculturales y político/legales de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores. Asimismo, este análisis nos permite descubrir las oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrentan.

- Toma de Decisiones Estratégicas: Esto implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas.

El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin

de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades. Esto requiere identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales.

- b) Implementación de la Estrategia: Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas.

Componentes principales para una adecuada implementación estratégica:

- Diseño de una estructura organizacional
- Diseño de sistemas de control
- Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles
- Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

A decir de Jones, Gareth y Hill, Charles, con frecuencia se manifiesta que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica.

- Diseño de una Estructura Organizacional: Para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si esta es intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta.

Diseñar una estructura implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen cómo dividir mejor a una organización en subunidades, cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y cómo lograr la integración entre subunidades.

Las opciones analizadas cuestionan si una organización debe funcionar con una estructura alta o plana, el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones, el punto máximo para dividir la organización en subunidades semiautónomas (es decir, divisiones o departamentos) y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas subunidades.

- Diseño de sistema de control: Además de seleccionar una estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Esta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades.

Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la cultura organizacional. Una organización también necesita decidir qué tipo de sistemas de remuneración e incentivos debe establecer para sus empleados.

- Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles: Si la compañía desea tener éxito, debe lograr un ajuste entre su estrategia, estructura y controles.

Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales.

- Manejo del conflicto, las políticas y el cambio: Aunque en teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones racional, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave.

La política es endémica para las organizaciones. Los diferentes subgrupos (departamentos o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente, estos conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí una mayor participación en los recursos finitos de la organización.

Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa. De manera similar, los gerentes individuales con frecuencia participan en discusiones ente sí acerca de las decisiones políticas correctas.

Las luchas por el poder y la formación de coaliciones se constituyen en las mayores consecuencias de estos conflictos y forman, en realidad, parte en la administración estratégica. El cambio estratégico tiende a destacar tales luchas, pues por definición toda modificación ocasiona la alteración de la distribución de poder dentro de una organización. (Jones, 1996: 61-67 Pág.)

- c) Evaluación de la Estrategia: Una vez implementada la estrategia los gerentes definitivamente deben saber cuando no está funcionando bien determinada estrategia; para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución.

En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Esta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios. Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores.

Los controladores a menudo desempeñan un papel importante en el diseño de sistemas de control estratégico. He aquí las dos preguntas más importantes del control estratégico: ¿está efectuándose la estrategia tal como fue planeada?, ¿están logrando los resultados deseados?

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias, según Jones, Gareth y Hill, Charles, son:

- Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes.
- Medición del desempeño.
- Aplicación de acciones correctivas.

1.7.1 El Plan Interno

La comunicación interna está estrechamente ligada a las acciones generales de comunicación organizacional, por tal deberá contribuir a alcanzar los objetivos generales ya definidos.

Horacio Andrade (2005), propone hablar del “Modelo de las 5i” para referir al proceso a seguir para diseñar e implementar correctamente la comunicación organizacional interna. Son cinco acciones que comienzan con la **i**: Investigación, Identificación, Información, Integración e Imagen. (p. 18)

Investigación: estará presente al inicio y final del proceso. Al inicio para conocer cómo está la situación y al final para hacer un balance entre las acciones desarrolladas y los objetivos cumplidos. Se investiga para: conocer la problemática existente en materia de comunicación y sus causas, definir las necesidades de información de la empresa hacia su personal, detectar las necesidades de información del personal y su grado actual de satisfacción,

evaluar la efectividad de los medios de comunicación y evaluar el resultado obtenido con los esfuerzos de mejora.

Identificación: de los colaboradores con la organización para reforzar la cultura de la empresa, generar orgullo de pertenencia y desarrollar elementos simbólicos que identifiquen a la organización.

Información: se debe proporcionar siempre información confiable, relevante, suficiente, y oportuna sobre el entorno, optimizar el uso de medios institucionales a través de la red de comunicación de la empresa independientemente de que se trate de un flujo de comunicación de la dirección a las bases como que sea de los empleados a sus jefes.

Integración: para mejorar el clima de comunicación, fomentar el trabajo en equipo o para que dominen las habilidades de intercomunicación personal tanto los colaboradores como los líderes.

Imagen: para crear una percepción favorable de la organización y asegurar la coordinación de los mensajes enviados por los medios tradicionales y todos aquellos soportes que comunican sobre la imagen de la empresa.

1.7.2 Herramientas de la Comunicación Interna

Desde reuniones, hasta la intranet o las redes sociales, pasando por el boletín de prensa y el buzón de sugerencias, son tan sólo pocas de las tantas formas y herramientas que están a disposición de las organizaciones para asumir el reto de ejecutar la comunicación interna. No hay excusa, las herramientas las hay para toda necesidad y presupuesto. La coherencia en los mensajes, credibilidad y participación son los factores que hay que tomar en cuenta a la hora de implementar cualquiera de ellas.

A pesar de todos los adelantos tecnológicos que tenemos en la actualidad, ninguna herramienta supera a las reuniones o encuentros cara a cara, los

mismos que están presentes en todo tipo de organización y son los que más acercan a los miembros de la misma, nada como percibir una actitud frente a frente mirando a los ojos.

Las **actas de reuniones**, permiten resumir un encuentro, resaltando acuerdos y soluciones, permite que todos los participantes tengan conocimiento y puedan realizar aportaciones y para dar seguimiento a las actividades de la organización.

Las **publicaciones internas** (boletín, periódico, revista con determinada periodicidad), están destinadas a informar sobre temas relacionados con el trabajo de la empresa: proyectos, logros, clientes, alianzas, etc., también en su contenido se puede dar espacios dedicados para noticias, reportajes relacionados con los empleados. Es recomendable que en la realización de las publicaciones se involucre al personal de la organización, solo así será posible que los contenidos sean reflejo de la realidad y de que sus miembros internos se sientan identificados.

Los **tablones informativos**, de los cuales forman parte circulares, anuncios, hojas, avisos; son otras formas de comunicación interna muy usadas, es conveniente mantenerlos en constante actualización para que no pierdan interés, su ubicación debe ser estratégica.

Los **buzones de sugerencia**, son herramientas que permiten receptor aportaciones de los miembros de la organización, una forma muy importante de comunicación ascendente (desde los empleados a la dirección). Es recomendable respetar el anonimato en las sugerencias y ofrecer un compromiso de respuesta que garantice su efectividad.

En el ámbito de la comunicación ascendente, están tomando importancia las **encuestas de clima laboral y los manuales de acogida**.

Las encuestas de clima laboral permiten conocer la opinión de los trabajadores sobre diferentes aspectos de la organización, estos pueden ser políticas, condiciones laborales, e incluso la propia comunicación interna. Los resultados permitirán poner en marcha un plan de acción de ser necesario.

El manual de acogida pretende facilitar a los nuevos empleados familiarizarse con la organización en la que laborarán, todo por favorecer su desempeño. En el manual es posible insertar a múltiples contenidos: catálogo de productos y servicios, organigrama de la empresa, última memoria o informe de actividades, manual de procedimientos, etc.

En los últimos años, y gracias al aumento del uso de las tecnologías de la información y la comunicación en las empresas, se han extendido como herramientas de comunicación interna el **correo electrónico**, **las Intranets** (redes internas de comunicación en las que se pueden integrar todos los soportes apuntados), **los blogs**. Pero todas las ventajas que aportan (volumen de información que puede soportar, rapidez y facilidad de consulta, gestión y repuesta, etc.) se pueden ver reducidas si el acceso a ellas no es generalizado. No sirve de nada disponer de una Intranet a la que sólo accede una parte del equipo o no se utiliza con frecuencia. Por eso, resulta conveniente combinarlos con las herramientas tradicionales.

Con el **blog**, es posible favorecer a la imagen de la organización, facilita la comunicación directa entre el público interno de la organización, con respuestas rápidas e incluso se puede utilizarlo para generar controversias y debates o argumentaciones sobre asuntos, decisiones, proyectos.

Los **soportes promocionales**, el material promocional debe también estar enfocado al público interno en ellos es posible difundir cursos, reuniones, etc. De esta forma los empleados sentirán que se les da la debida importancia y que son merecedores de la atención y formalidad por parte de sus directivos.

La imagen vale más que mil palabras, es así que **los videos**, se convierten en aliados en la promoción de las acciones internas de la organización. Su elaboración vale la pena, constituye un excelente material divulgativo.

Conocer, acercarse a la organización a la que se pertenece con **visitas a las instalaciones** es una forma de mantener contacto y desarrollar acciones de pertenencia al grupo, nada como conocer a cabalidad y recorrer el lugar donde los empleados la mayor parte de tiempo.

Las **convenciones anuales**, permiten que los empleados mantengan contacto y una relación laboral amena para lo cual es recomendable realizarlas anualmente, así los trabajadores nuevos podrán relacionarse con sus compañeros.

Queda claro que las herramientas pueden ser varias, y que incluso depende de la creatividad del comunicador organizacional saber escoger y utilizarlas, dependiendo de la necesidad de cada organización, la importancia de llevar la comunicación interna en la organización está totalmente argumentada, sino nos preocupamos y cuidamos al público interno, difícilmente se podrá brindar respuestas satisfactorias al público externo. Por tanto, no empecemos a construir la casa por el tejado y hagamos que la comunicación interna deje de ser la asignatura pendiente de nuestra empresa u organización, esta constituye una herramienta clave para alcanzar los objetivos estratégicos. Además, ayuda a crear cultura de empresa, contribuye a evitar el rumor propiciando un clima de confianza y motivación y hace que la empresa sea más competitiva y rentable.

1.8 DIRECTOR GENERAL DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN

Según Joan Costa, la comunicación ha sido a menudo tomada como una moda, ahora, se va conviniendo en una cultura, es la parte fundamental de toda

organización que busque plasmar su marca y buen desempeño entre la competencia. (Joan Costa, 2001, p. 59)

Por lo tanto, se deduce y resalta el hecho de que las empresas, cuentan con un responsable de comunicación en sus organigramas, más conocido con el término de Director de Comunicación, éstos, presentan una dependencia directa de los máximos responsables de la empresa, es decir del presidente.

La responsabilidad del gestor, o director de las comunicaciones, empieza por comprender el funcionamiento y la cultura de la empresa; entender el proyecto corporativo y el plan estratégico, para participar en él y poder comunicarlo sin problemas de entendimiento (Costa, 2001, p. 60).

Esto, facilitaría la rápida ejecución de proyectos por parte del director, ayudando a la empresa en cuestión, a avanzar en sus planes de estrategia frente a la competencia, sin interrumpir acciones laborales.

Uno de los objetivos de la gestión de las comunicaciones, según Joan Costa es conseguir una única voz, única imagen y discurso único para los diversos individuos que laboran en la empresa. Así se han reunido alguna de las características propias de un director de comunicación, las mismas que se exponen a continuación:

- El director de comunicación, debe poseer un espíritu crítico: no aceptar una idea sin someterla a prueba.
- Sostendrá una actitud positiva, receptiva y abierta: al mismo tiempo será analítico y frío para evaluar con rigor las ideas, situaciones y decisiones: el análisis objetivo es parte también de la mentalidad estratégica.
- Será imaginativo, buscará nuevas relaciones, nuevas vías de enfocar las cosas y actuar.

- Deberá ser curioso e interesado ante lo nuevo o desconocido. El director de comunicación, debe desarrollar su capacidad de empatía; el principio de la comunicación consiste en saber escuchar y comprender. (Costa, 2001, p. 60)

El encargado de la comunicación, ha de ser un profesional con capacidad de acción, preferiblemente experto en comunicación. Con suficiencia para dirigir su actuación hacia objetivos a largo plazo. (Morales, 2001, p. 244)

Las características que definen al director de comunicación, tienen que ser un líder, ya que el lleva la imagen de la empresa, además tiene la responsabilidad de una buena comunicación dentro de la misma, para que fluyan las informaciones y no se estanquen en un solo punto.

Muchos de los estudiosos de la comunicación concuerdan en que el director de comunicación, debe estar situado junto al máximo ejecutivo: presidente, consejero delegado o director general, o que demuestra la importancia que tiene la comunicación dentro de las empresas.

La forma en la que está estructurada una organización, se conoce a través de del organigrama, instrumento utilizado para la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros; y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma. (Costa, 2001, p. 62)

En forma general, un organigrama sirve para:

- Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.
- Comunicar la estructura organizativa.
- Reflejar los cambios organizativos.

El organigrama es el resultado de la creación de la estructura de una organización la cual hay que representar. Estos muestran los niveles jerárquicos en una empresa u organización.

La ventaja más resaltante de un organigrama es que muestra quién depende de quién y tiene la particularidad de indicar a los administradores y al personal nuevo la forma como se integra a organización.

1.8.1 Funciones del Director del Departamento de Comunicación

El responsable de comunicación interna, es esencialmente el encargado de la elaboración y de la puesta en marcha de una estrategia de comunicación interna. (Morales, 2001, p. 243)

Dependen directamente de la dirección de comunicación, tres grandes áreas:

- La Comunicación Institucional.
- La Supervisión de las Comunicaciones Organizacionales y de Marketing, y Usuarios.
- La Comunicación Relacional: con los actores internos, con los medios de información, con los clientes, con las instituciones; con los organismos sociales, como asociaciones de consumidores y usuarios. (Morales, 2001, p. 243) (Costa, 2001, p. 77)

Según Joan Costa, el director de comunicación, asumirá unas funciones claramente estratégicas; deberá entender, el proyecto de la empresa, su plan estratégico y participar en el mismo; así tenemos que:

1. Para poder ejercer sus responsabilidades, el director de comunicación creará una infraestructura y una conexión física-funcional entre todos los

elementos de la organización que generan información o precisan comunicaciones.

2. La mentalización rígida ya no es admisible en el cambio cultural de la organización. Debe generarse una cultura de comunicación.
3. El director de comunicación informará sobre el contenido y funciones de su área a los demás departamentos, mediante reuniones y entrega de documentación sobre los criterios de comunicación e imagen, adjuntando noticia oficial del nombramiento como Director de Las Comunicaciones con la descripción del cargo (si se trata de un nuevo puesto).
4. Aplicará los criterios, normas y espíritu del cambio a toda la actividad comunicacional dentro y fuera de la empresa.
5. Diseñar el Plan de Comunicación a partir de las necesidades: contribuirá a diseñar el Plan Estratégico de Comunicación en su parte institucional, incluyendo los objetivos, la descripción detallada de cada acción comunicativa, la logística y la estimación financiera.
6. Administrará los presupuestos de su departamento de acuerdo con el Plan Estratégico de Comunicación.
7. Implantará la cultura de “comunicación por objetivos”, de modo que cada departamento planifique los contenidos, medios e inversiones en función de unos objetivos concretos, que son los que permitirán verificar la eficacia de cada acción comunicacional.
8. Supervisarán los proyectos y materiales de comunicación demandados por los distintos departamentos a partir de un (Brief) una información preparada por ellos.

9. Analizará e interpretará los estudios e investigaciones que sean pertinentes, así como su comunicación en términos de estrategia; de forma general y global: la comunicación de la imagen corporativa y el control de evolución. Así mismo, tendrá acceso a las investigaciones particulares que realice cada departamento en la medida que afecten a la imagen y a la comunicación.

10. Extenderá su supervisión a las empresas del grupo (si es el caso) y también a los que operan en otros países, si se trata de una empresa o un grupo multinacional.

11. Asegurará la correcta aplicación del Modelo de la Imagen Corporativa, la nueva Identidad, el Estilo y la práctica de la Comunicación en toda la organización. (Costa, 2001, p. 65)

Todos los problemas u oportunidades de comunicación sugeridos fuera de lo previsto, o de lo previsible, serán debatidos con el director de comunicación, quién orientará las estrategias en función de la imagen corporativa y del plan estratégico.

2 CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

2.1 ANTECEDENTES DIAGNÓSTICOS

El diagnóstico fue realizado en la Universidad Técnica del Norte, en la Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología (FECYT), provincia de Imbabura, la encuesta fue aplicada a los públicos de interés en la comunicación interna: personal administrativo, docentes y estudiantes de las modalidades presencial y semipresencial.

Se utilizó dicha facultad por ser una de las más representativas y por formar parte de la carrera de Relaciones Públicas, está vinculada directamente con la tecnología para el desarrollo profesional.

2.2 OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO

- Determinar la importancia que se brinda a la comunicación interna en la Universidad Técnica del Norte.
- Determinar la proporción del uso de herramientas de comunicación interna tradicionales y en línea.
- Conocer el interés por mejorar el sistema de comunicación interna, como factor determinante en el clima organizacional.

2.3 VARIABLES DIAGNÓSTICAS

- Importancia de la comunicación
- Uso de herramientas de comunicación
- Manejo de la comunicación

2.4 INDICADORES

Tabla 1: Variables diagnósticas e indicadores

VARIABLE	INDICADORES
Importancia de la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de un departamento o unidad de comunicación • Profesionales en el área • Interés por el bienestar del público interno

VARIABLE	INDICADORES
Proporción en uso de herramientas	<ul style="list-style-type: none"> • Preferencia por herramientas tradicionales • Preferencia por Web 2.0 • Resultados obtenidos

VARIABLE	INDICADORES
Manejo de la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados Obtenidos • Herramientas en uso. Nivel de satisfacción del público interno • Interacción del personal • Ambiente laboral

2.5 MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

Tabla 2: Operacionalización de Variables

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICA	FUENTES
Determinar la importancia que se brinda a la comunicación interna en la Universidad Técnica del Norte	Importancia de la comunicación	Existencia de un departamento o unidad de comunicación Profesionales en el área Interés por el bienestar del público interno	Encuesta	Facultad de Educación Ciencia y Tecnología. FECYT
Determinar la proporción del uso de herramientas de comunicación tradicionales y en línea dentro de las institución	Uso de herramientas de comunicación	Preferencia por herramientas tradicionales Preferencia por Web 2.0 Resultados obtenidos	Encuesta Entrevista	Facultad de Educación Ciencia y Tecnología. FECYT Unidad de comunicación organizacional UTN
Determinar la incidencia del manejo de la comunicación interna en el clima laboral.	Manejo de la comunicación	Resultados Obtenidos Herramientas en uso Nivel de satisfacción del público interno Interacción del personal Percepción del ambiente laboral	Encuesta	Facultad de Educación Ciencia y Tecnología. FECYT

2.6 MECÁNICA OPERATIVA

2.6.1 Población o Universo

Según los datos de la Dirección Administrativa de la Universidad Técnica del Norte, la comunidad universitaria está compuesta de:

Tabla 3: Número de empleados públicos por facultades y planta central (administrativos)

Facultades y Planta Central	Nombramiento
Planta Central	188
Ciencias Administrativas y Económicas	15
Ingeniería en Ciencias Aplicadas	21
Ingeniería en ciencias agropecuarias y ambientales	26
Ciencias de la salud	15
Educación ciencia y tecnología. FECYT	20
Total Universidad	285

Tabla 4: Número de empleados públicos a contrato según la Ley

LEY	Contrato
Código de trabajo	55
LOES	30
Total Universidad	85

Total administrativos en Universidad Técnica del Norte: 370 servidores públicos

Tabla 5: Número de docentes a nombramiento y contrato por facultades (docentes)

Facultades	Nombramiento	Contrato	Total
Ciencias Administrativas y Económicas	32	30	62
Ingeniería en Ciencias Aplicadas	38	39	77
Ingeniería en ciencias agropecuarias y ambientales	45	12	57
Facultad de ciencias de la salud	44	28	72
Educación ciencia y tecnología. FECYT	81	31	112
Vicerrectorado Académico	0	3	3
Centro Académico de idiomas	0	19	19
Total Universidad	240	162	402

Total en Universidad Técnica del Norte: 402 docentes

Tabla 6: Estudiantes

FACULTADES	CARRERAS	MODALIDAD	Femenino	Masculino	Total
Ciencias Administrativas y Económicas FACAE	Ingeniería Comercial	Presencial	210	97	307
	Ingeniería en administración pública de gobiernos seccionales.	Presencial	29	26	55
	Ingeniería en contabilidad y auditoría.	Presencial	570	102	672
	Ingeniería en Economía mención finanzas	Presencial	146	69	215
	Ingeniería en mercadotécnica	Presencial	134	95	229
	Ingeniería Comercial	Semipresencial	18	18	36
	Ingeniería en Contabilidad y auditoría	Semipresencial	272	76	348
		TOTAL		1379	483

FACULTADES	CARRERAS	MODALIDAD	Femenino	Masculino	Total
Ciencias de la Salud	Licenciatura en enfermería	Presencial	437	80	307
	Licenciatura en Terapia física médica.	Presencial	210	69	55
	Licenciatura en nutrición y salud comunitaria	Presencial	174	53	672
	Licenciatura en gastronomía	Presencial	90	95	215
		TOTAL		311	297

FACULTAD	CARRERAS	MODALIDAD	Femenino	Masculino	Total
Ingeniería en ciencias agropecuarias y ambientales	Ingeniería Forestal	Presencial	53	124	177
	Ingeniería en biotecnología ambiental	Presencial	16	17	55
	Ingeniería en energías renovables	Presencial	6	8	14
	Ingeniería en recursos naturales renovables	Presencial	126	155	281
	Ingeniería Agroindustrial	Presencial	163	162	325
	Ingeniería Agropecuaria	Presencial	72	138	210
	Ingeniería en agro negocios, Avalúos y catastros	Semipresencial	44	73	117
	TOTAL		480	677	1157

FACULTADES	CARRERAS	MODALIDAD	Femenino	Masculino	Total
Educación Ciencia y tecnología. FECYT	Ingeniería en mantenimiento automotriz	Presencial	6	253	259
	Ingeniería en mantenimiento eléctrico	Presencial	6	134	140
	Ingeniería en turismo	Presencial	121	91	212
	Ingeniería en gestión de proyectos y desarrollo social	Presencial	9	15	24
	Licenciatura en diseño gráfico	Presencial	58	117	175
	Licenciatura en Relaciones públicas y gestión de eventos.	Presencial	9	11	20
	Licenciatura en educación física	Presencial	38	166	204
	Licenciatura en contabilidad y computación	Presencial	87	38	125
	Licenciatura en Inglés	Presencial	113	50	163
	Licenciatura en física y matemática	Presencial	42	44	86
	Licenciatura en psicología educativa y orientación vocacional	Presencial	127	53	180
	Licenciatura en diseño publicidad	Semipresencial	33	60	93
	Licenciatura en Secretariado Ejecutivo en español	Semipresencial	134	9	143
	Licenciatura en entrenamiento deportivo	Semipresencial	13	88	101
	Licenciatura en educación básica mención ciencias naturales	Semipresencial	17	12	29
	Licenciatura en educación básica mención lenguaje y comunicación	Semipresencial	31	8	39
	Licenciatura en educación básica mención educación parvularia	Semipresencial	413	18	431
	TOTAL		1257	1167	2424

FACULTAD	CARRERAS	MODALIDAD	Femenino	Masculino	Total
Ingeniería en ciencias aplicadas	Ingeniería electrónica y redes de comunicación	Presencial	125	244	369
	Ingeniera en sistemas computacionales	Presencial	103	240	343
	Ingeniería en mecatrónica	Presencial	54	328	382
	Ingeniería textil	Presencial	51	45	96
	Ingeniería en diseño textil y modas	Presencial	19	2	21
	Ingeniería Industrial	Presencial	67	131	198
		TOTAL		419	990

Total estudiantes: Universidad Técnica del Norte 8.060.

Para el diagnóstico se tomó en cuenta a Facultad de Educación Ciencia y Tecnología. FECYT como universo de esta investigación, directamente estuvieron involucradas los públicos de interés: Personal Administrativo, Docentes y estudiantes de dos modalidades: presencial y semipresencial.

2.6.2 Muestra

Público	Cantidad
Administrativos	20
Docentes	112
Estudiantes	2424
TOTAL	2556

La muestra fue determinada aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\delta^2 z^2}{e^2(N-1) + \delta^2 z^2}$$

n= Tamaño de la muestra

N= Universo o población a estudiarse

d:Desviación de la población al cuadrado o varianza 0.25, la desviación típica tomada como referencia es 0.5 (δ^2)

N-1: Corrección utilizada para muestras mayores a 30 unidades

E= Límite aceptable de error, (0.01- 0.09). En este caso utilizamos el 0.06 como margen de error, tomando en cuenta que los encuestados no respondan de acuerdo a la realidad comunicativa de la organización.

Z: Valor constante que corresponde al 1.96

Cálculo:

$$n = \frac{N\delta^2 z^2}{e^2(N-1) + \delta^2 z^2}$$

$$n = \frac{(2564) (0.25) (1.96)^2}{(2.564) (0.06)^2 + (0.25) (1.96)^2}$$

$$n = \frac{(2.564) (0.25) (3.8416)}{(2564) (0-06)^2 + (0.25) (3.8416)}$$

$$n = \frac{2462.4656}{10.1908}$$

$$n = 241,636142$$

$n=242$ encuestas.

Tabla 7: Sumatoria de las muestras FECYT:

Público	Cantidad	Porcentaje	No. de encuestas
Administrativos	20	1%	2
Docentes	112	4%	10
Estudiantes	2424	95%	230
TOTAL	2556	100%	242

2.7 RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO

2.7.1 Personal Administrativo

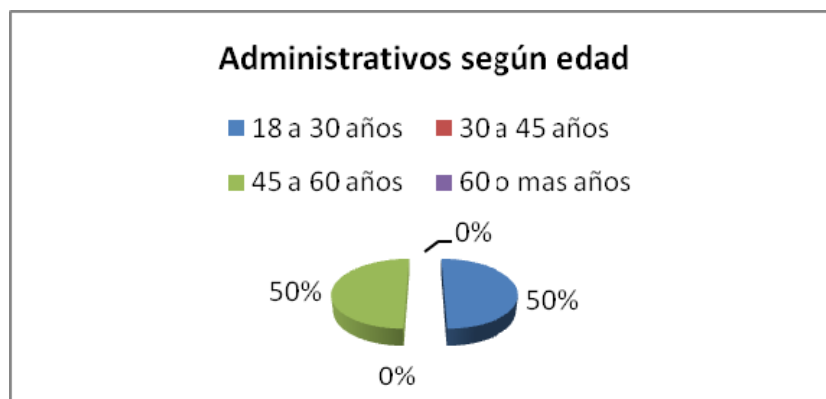
a) Género

Masculino	1
Femenino	1
Total	2



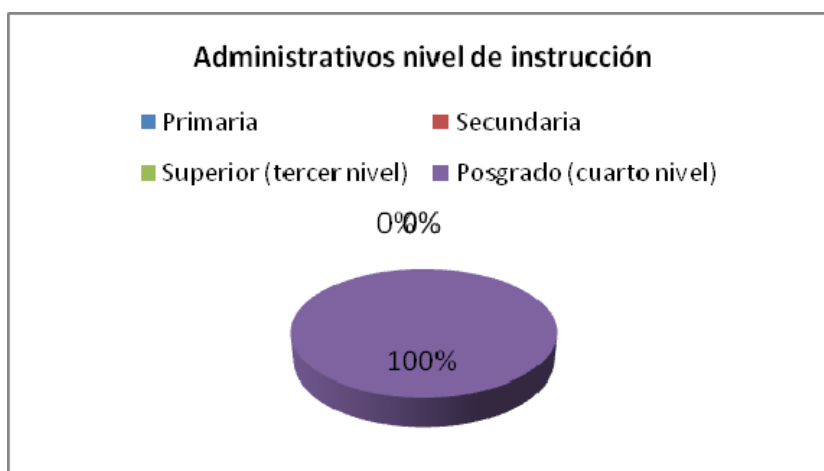
b) Edad

18 a 30 años	1
30 a 45 años	0
45 a 60 años	1
60 o más años	0
Total	2



c) Nivel de Instrucción terminada.

Nivel de Instrucción	
Primaria	0
Secundaria	0
Superior	0
Posgrado	2
Total	2



Análisis:

De la muestra tomada en la presente investigación, el personal administrativo muestra una tendencia en equidad de género, la edad de los participantes oscila entre 18 a 30 años y 45 a 60, con preparación académica de posgrado.

d) Relación Laboral

Relación Laboral	
Ocasional	
Definitivo	2
Total	2



e) Tiempo de servicio

Tiempo de servicio	
De 1 a 3 años	
De 3 a 10 años	2
De 10 a 25 años	
Más de 25 años	
Total	2



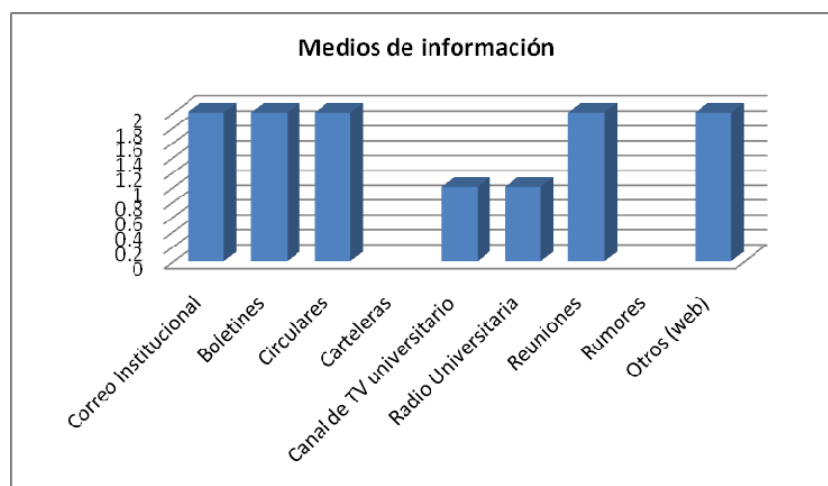
Análisis:

El personal administrativo participante en esta encuesta mantiene una relación laboral definitiva con la institución lo que nos permite establecer la estabilidad laboral de los funcionarios, mientras que el tiempo de servicio se establece de 3 a 10 años.

Referente a la comunicación

f) ¿A través de que medio recibe información de la institución?

Correo Institucional	2
Boletines	2
Circulares	2
Carteleras	
Canal de TV universitario	1
Radio Universitaria	1
Reuniones	2
Rumores	
Otros (web)	2



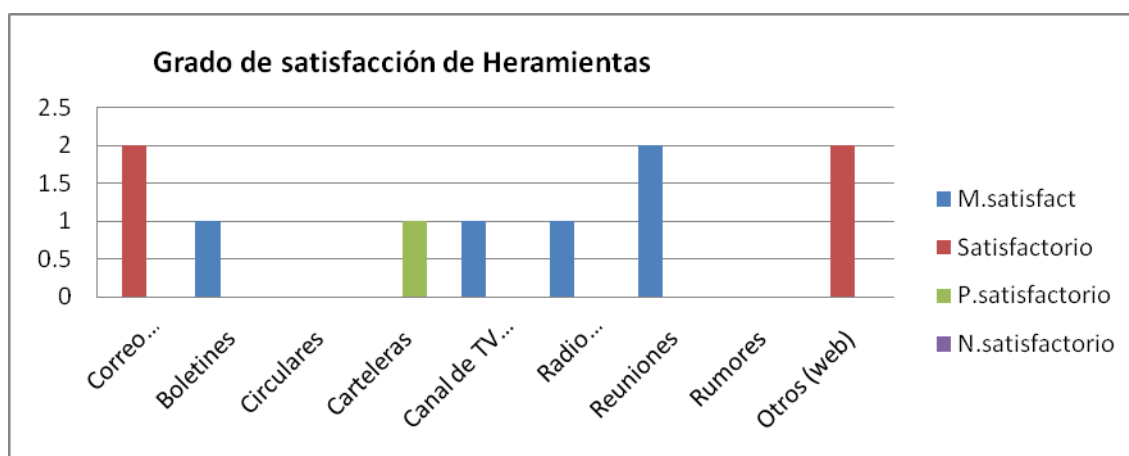
Análisis:

El personal administrativo recibe la información de la institución a través de varios medios. Un aspecto relevante es el uso del correo electrónico institucional por el que se reciben convocatorias, información académica e invitaciones a eventos, se destaca el desarrollo de reuniones a nivel técnico, operativo y directivo.

Así, la comunicación interna desde el emisor hacia el perceptor se torna efectiva a través de la correcta interpretación de los mensajes, en cuanto al cumplimiento de sus funciones. No obstante en el hecho de acoger cambios de actitud vinculados a la cultura organizacional, no hay tanto éxito puesto que se deben utilizar otras estrategias comunicacionales que no tienen que ver solo con el acceso a la información.

g) Por favor califique la eficiencia de estas herramientas de comunicación interna.

	M. Satisfactorio	Satisfactorio	P. Satisfactorio	N. Satisfactorio
Correo Institucional		2		
Boletines	1			
Circulares				
Carteleras			1	
Canal de TV universitario	1			
Radio Universitaria	1			
Reuniones	2			
Rumores				
Otros (web)		2		



h) ¿Qué nivel de satisfacción tiene en cuanto a manejo de la información interna en la institución?

Muy Satisfactorio	
Satisfactorio	2
Poco Satisfactorio	
Nada Satisfactorio	
Total	2



Análisis:

Los participantes de esta investigación valoran los medios que se utilizan en la Universidad y a la comunicación interna en un nivel satisfactorio, resultados que nos hacen referencia a la posibilidad de mejorar los flujos de comunicación de acuerdo a los públicos de interés de la institución, pero no son muy satisfactorios.

- i) ¿Cree usted que es necesario mejorar el sistema de comunicación interna en cuanto a interacción con los estudiantes de la Universidad Técnica del Norte?

Si	2
No	0
Total	2



j) **¿Considera que la información de las actividades administrativas hacia los estudiantes mejoraría con una adecuada herramienta de comunicación interna?**

Si	2
No	0
Total	2



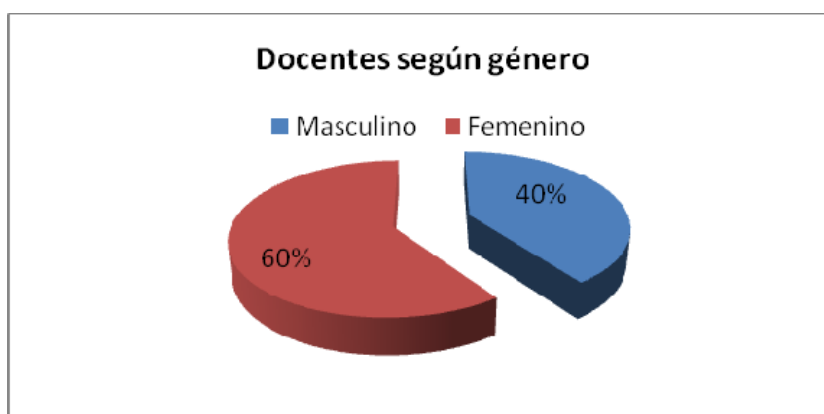
Análisis:

A pesar de que el personal administrativo de la institución se encuentra satisfecho con los medios por los que reciben información y en sí con la comunicación interna. Esta no se encuentra enfocada hacia el ámbito específico de mejorar los flujos de comunicación dirigida desde el área administrativa hacia los estudiantes; por lo que se hace necesario el uso de una adecuada herramienta dónde se pueda establecer una retroalimentación y despejar las inquietudes.

2.7.2 Personal Docente

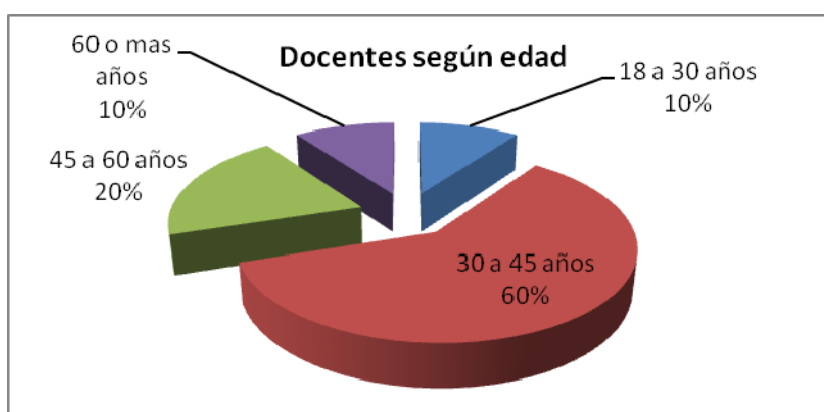
a) Género

Masculino	4
Femenino	6
Total	10



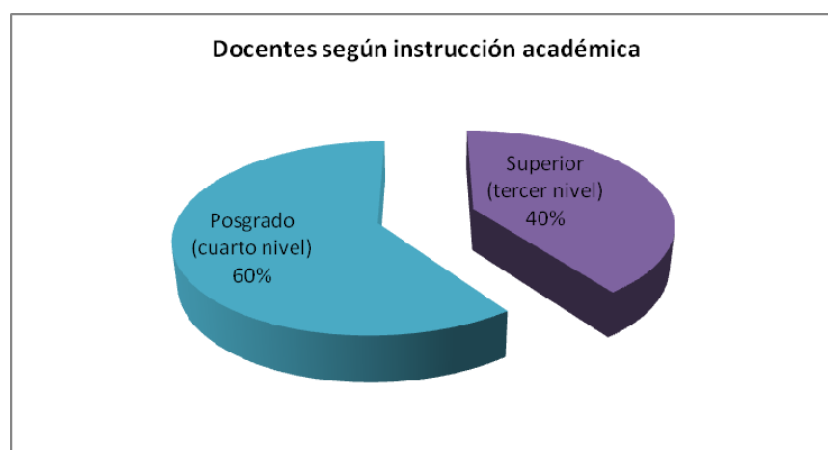
b) Edad

18 a 30 años	1
30 a 45 años	6
45 a 60 años	2
60 o más años	1
Total	10



c) Nivel de Instrucción

Primaria	
Secundaria	
Superior	4
Posgrado	6
Total	10



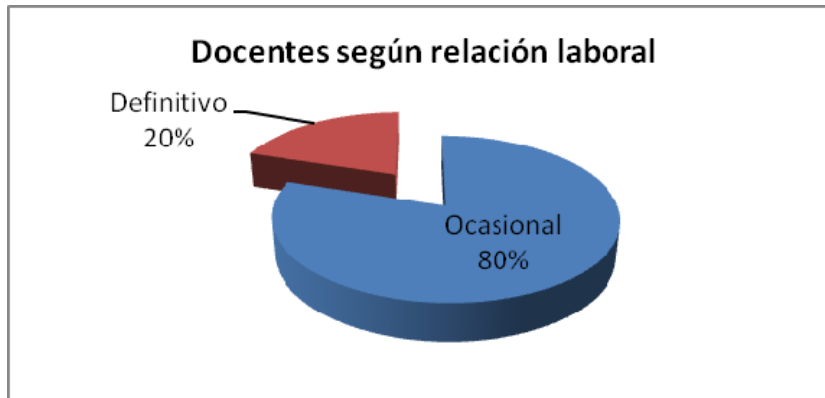
Análisis:

Los datos generales del personal docente que participó en esta encuesta refleja que en su mayoría son mujeres y que la edad de los catedráticos oscilan entre 30 a 45 años, cuentan con una preparación académica de cuarto nivel, lo que nos permite establecer claramente el perfil de este fragmento de público de interés para la Universidad Técnica del Norte.

De manera, que al utilizar herramientas comunicacionales aplicadas al uso de las Tics, los profesores podrían estar capacitados para utilizar herramientas de comunicación interna asociadas a las redes sociales, con el fin de compartir información con los estudiantes relacionadas a las actividades académicas.

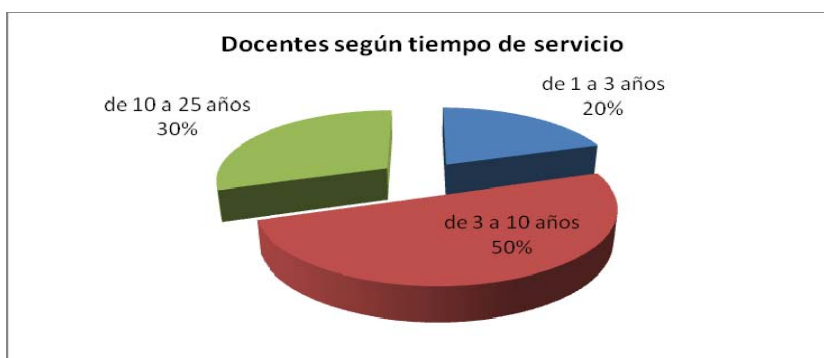
d) Su relación laboral es por:

Ocasional	8
Definitivo	2
Total	10



e) Tiempo de servicio

De 1 a 3 años	2
De 3 a 10 años	5
De 10 a 25 años	3
Más de 25 años	
Total	10



Análisis:

Respecto a la vinculación con la institución en el caso de los docentes mayoritariamente mantienen un contrato ocasional con la universidad, el mismo que tiene una duración semestral y es renovado consecutivamente. El personal docente partícipe de esta encuesta en su mayoría presta sus servicios profesionales en un rango de 3 a 10 años.

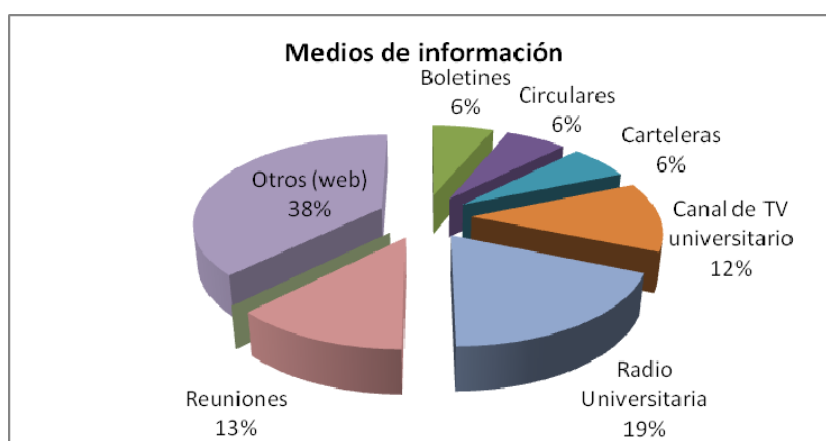
Esto ha permitido cierta estabilidad coyuntural en la interacción social de la institución para el desarrollo de la comunicación tanto del emisor como del receptor en el momento de decodificar los mensajes, sin embargo no existe la misma conectividad con los estudiantes porque a través de los semestres varía la comunidad universitaria.

Serían necesarios los foros educativos para enlazar a profesores y estudiantes, con el fin de analizar temas y trabajos en común, siempre y cuando excitan herramientas de acceso a través de las redes sociales como una estrategia que permita mejorar la comunicación de estos públicos internos.

Referente a la comunicación:

f) ¿A través de que medio recibe información de la institución?

Correo Institucional	0
Boletines	1
Circulares	1
Carteleras	1
Canal de TV universitario	2
Radio Universitaria	3
Reuniones	2
Rumores	0
Otros (web)	6



Análisis:

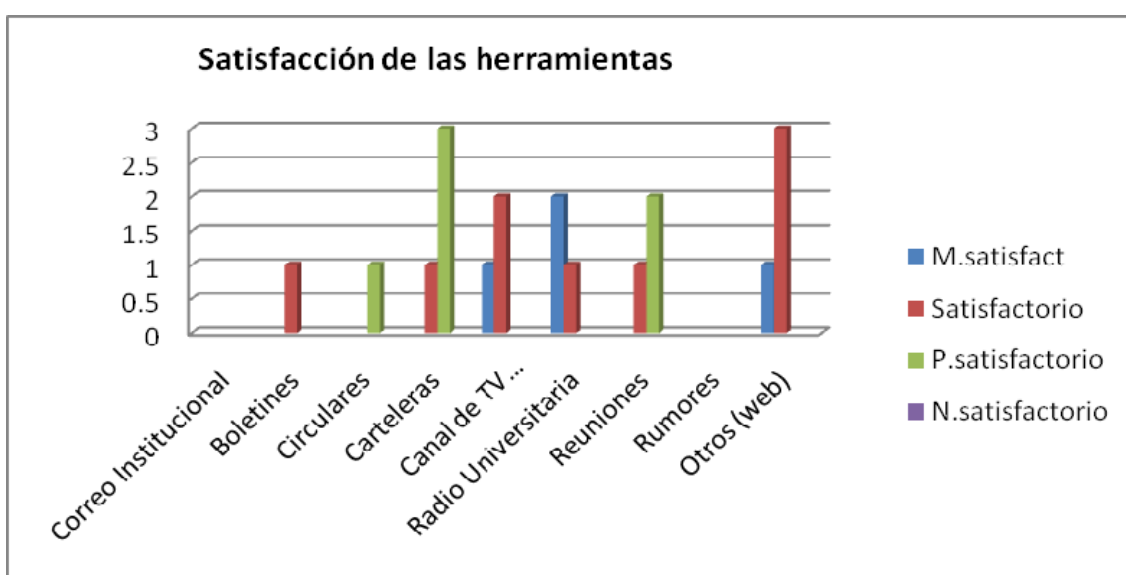
Los docentes de la Universidad Técnica del Norte que respondieron esta encuesta tienen acceso a los medios de comunicación de la institución y es por este medio que se informan de las actividades de la misma. El medio de mayor afluencia es la página web ya que el sistema académico de seguimiento, calificación y registros de asistencias de estudiantes, está alojado en esta dirección, por lo tanto la visita es obligada e indirectamente se informa sobre el acontecer universitario, no existe dificultad en el acceso de los docentes, una de las razones puede ser su edad que oscila entre 30 a 45 años, en la que

ellos tuvieron el proceso de aprendizaje para el manejo de esta herramienta de comunicación.

A pesar de que los docentes manifiestan un nivel en su mayoría poco satisfactorio en cuanto a la comunicación interna en la Universidad, la realidad es que para interactuar con (2. 424 estudiantes) de la Facultad Educación Ciencia y Tecnología. FECYT, no existe una herramienta tecnológica donde exista un feedback.

g) Por favor califique la eficiencia de estas herramientas de comunicación interna.

	M. Satisfactorio	Satisfactorio	P. Satisfactorio	N. Satisfactorio
Correo Institucional				
Boletines		1		
Circulares			1	
Carteleras		1	3	
Canal de TV universitario	1	2		
Radio Universitaria	2	1		
Reuniones		1	2	
Rumores				
Otros (web)	1	3		



h) ¿Qué nivel de satisfacción tiene en cuanto a manejo de la información interna en la institución?

Muy Satisfactorio	
Satisfactorio	3
Poco Satisfactorio	6
Nada Satisfactorio	1
Total	10



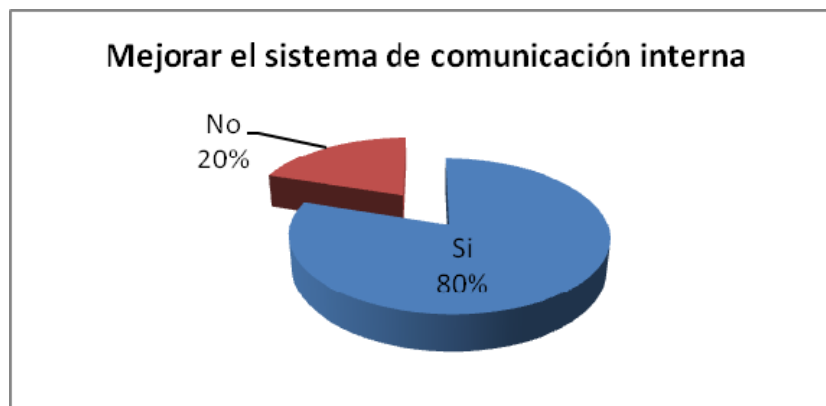
Análisis:

Respecto al grado de satisfacción de las herramientas, el grupo docente califica entre poco satisfactorio y satisfactorio, por cuanto no existe un canal directo de comunicación, sino más bien la publicación de información y comunicados a nivel general para la comunidad universitaria.

No existe dificultad en el acceso a las nuevas tecnologías por parte de los docentes en cuanto a su edad (30 a 35 años); esta nueva era tecnológica, les ha exigido estar conectados y prepararse continuamente, su género masculino (4 docentes) y (6 femenino); tampoco es inconveniente. No obstante es conveniente interactuar en una comunidad universitaria interactiva que sea interna con el fin de ayudar al alumno y al profesor a comunicarse de manera más eficiente.

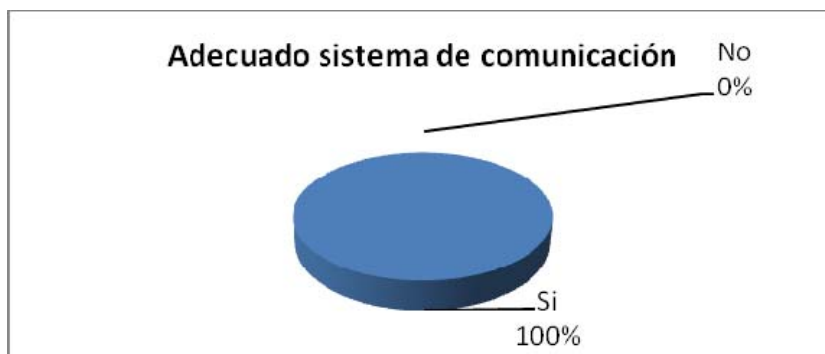
- i) ¿Cree usted que es necesario mejorar el sistema de comunicación interna en cuanto a interacción con los estudiantes de la Universidad Técnica del Norte?

Si	8
No	2
Total	10



j) ¿Considera que su conocimiento acerca de las actividades de la universidad mejoraría con adecuado sistema de comunicación interna?

Si	10
No	0
Total	10



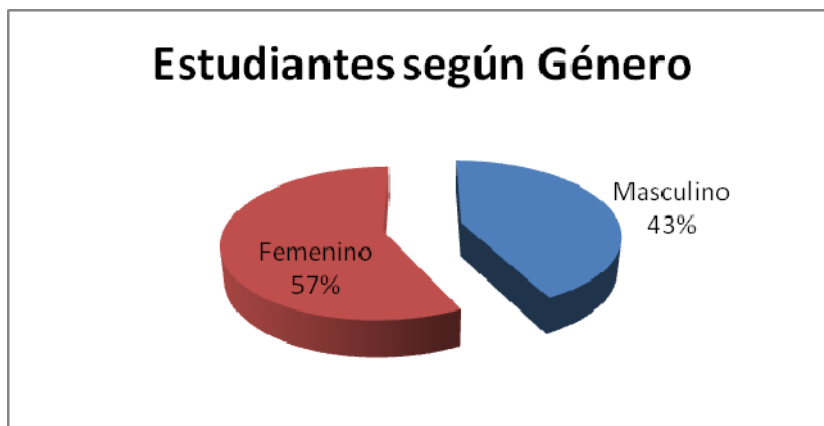
Análisis:

El personal docente que participó en esta encuesta determina la necesidad de mejorar la comunicación interna en la institución, ya que esto permitirá una mayor vinculación, sentido de pertenencia y conocimiento de las actividades académicas y por ende una mayor motivación laboral.

2.7.3 Estudiantes

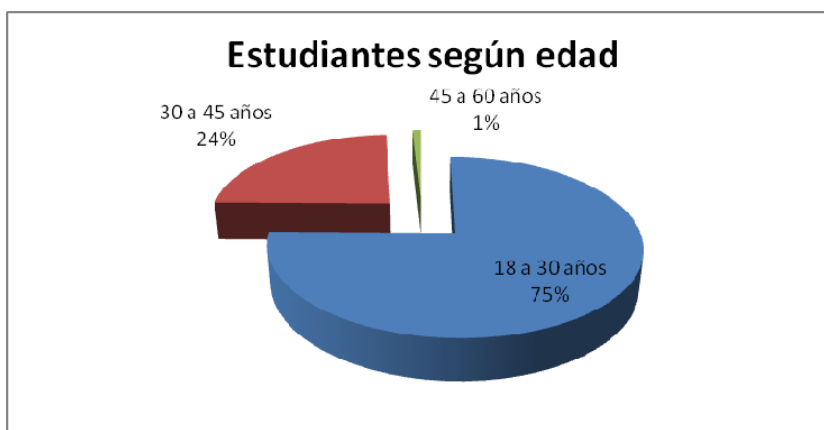
a) Género

Masculino	98
Femenino	132
Total	230



b) Edad

18 a 30 años	173
30 a 45 años	55
45 a 60 años	2
60 o más años	0
Total	230



c) Nivel de Instrucción:

Nivel de Instrucción	
Primaria	0
Secundaria	184
Superior	46
Posgrado	0
Total	230



Análisis:

La mayoría de la población encuestada pertenece al segmento estudiantil, el diagnóstico muestra que la población en su mayoría pertenece al género femenino, su edad fluctúa entre 18 y 30 años, aunque un segmento menor de estudiantes supera esta edad. Al tratarse de un centro educativo superior los resultados respecto a instrucción académica reflejan en su mayoría secundaria terminada.

Los estudiantes que cuentan con instrucción académica de tercer nivel se puede establecer que posiblemente estén optando por su segunda carrera universitaria.

En general la página web de la universidad proporciona información académica, en lo que corresponde al sistema de calificación y registros de los

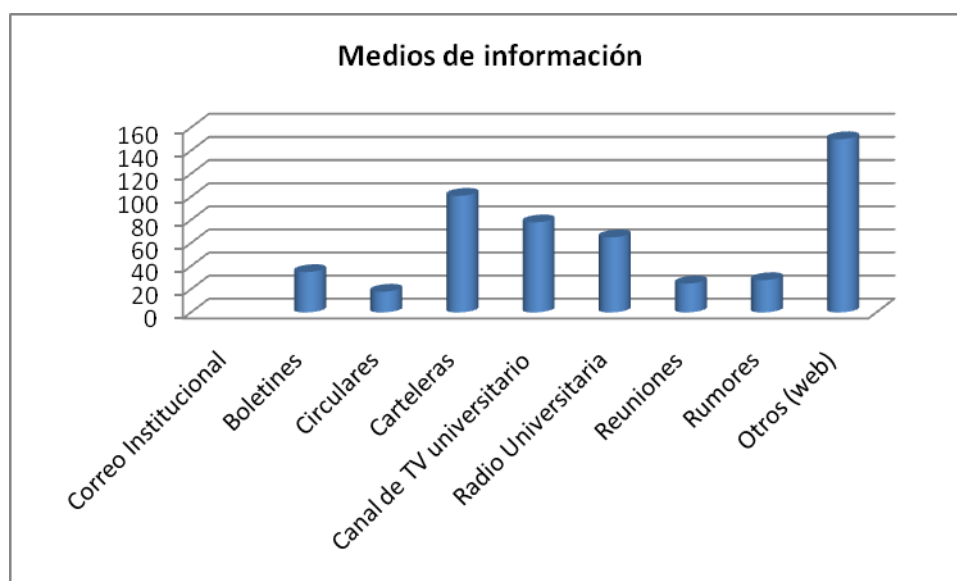
estudiantes, no obstante en cuestiones administrativa no siempre se encuentra actualizada.

No existe un medio de comunicación interna que permita a los alumnos interactuar con los profesores y discutir temas de interés educativo; el factor tiempo puede ser un inconveniente para despejar dudas y compartir opiniones, de manera que la comunicación se vuelve limitada.

Referente a la comunicación

d) ¿A través de que medio recibe información de la institución?

Correo Institucional	
Boletines	35
Circulares	18
Carteleras	101
Canal de TV universitario	78
Radio Universitaria	65
Reuniones	25
Rumores	28
Otros (web)	150



Análisis:

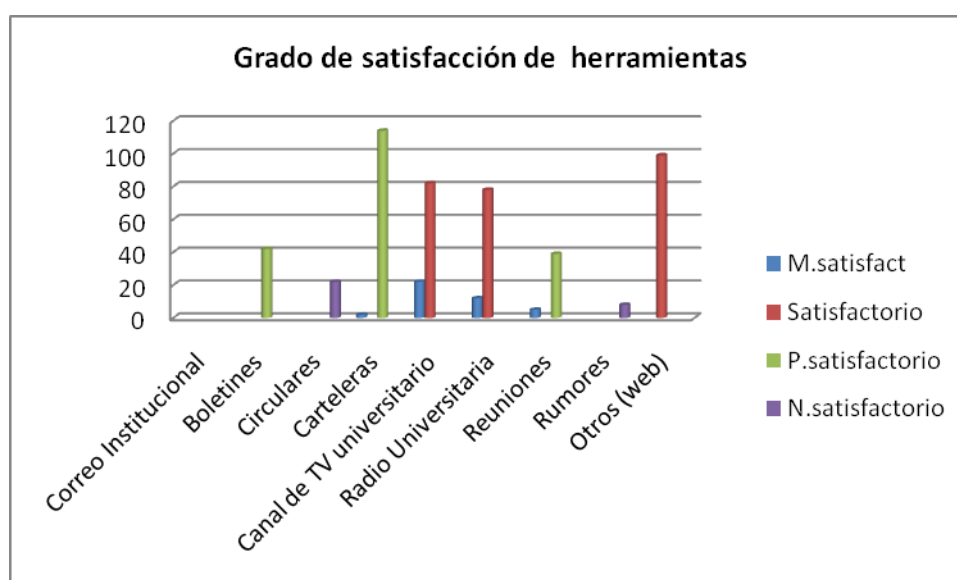
Acerca de los medios de comunicación de la universidad, los estudiantes identifican la web como la más frecuentada en el uso de la recepción de la información, pero no pueden interactuar con ella a través de foros educativos que sirve para conectar tanto a profesores y estudiantes para analizar temas y trabajos en común. También las carteleras que están ubicadas en los lugares de acceso masivo de los estudiantes transmiten mensajes de manera unidireccional.

Esto tiene que ver directamente con la Educomunicación, ya que al comunicar se aprende, emisores y receptores, tanto en los procesos educativos como en los comunicativos, aprenden unos de otros, se intercomunican, pues el lenguaje es el instrumento del pensamiento (aportación de la pedagogía), a partir del cual no solamente podemos comunicarnos, sino también pensar.

Se puede establecer la ausencia de cuentas en correo institucional ya que la plataforma virtual no provee este servicio. Los medios masivos de la institución tienen una presencia importante en la población estudiantil por ser de señal abierta y cobertura en la región norte del país, los estudiantes que están fuera de la ciudad o provincia obtienen información a través de ellos.

e) Califique la eficiencia de estas herramientas de comunicación interna.

	M. Satisfactorio	Satisfactorio	P. satisfactorio	N. satisfactorio
Correo Institucional				
Boletines			42	
Circulares				22
Carteleras		2	114	
Canal de TV universitario		82	22	
Radio Universitaria	12	78		
Reuniones	5		39	
Rumores				8
Otros (web)		99		



Análisis:

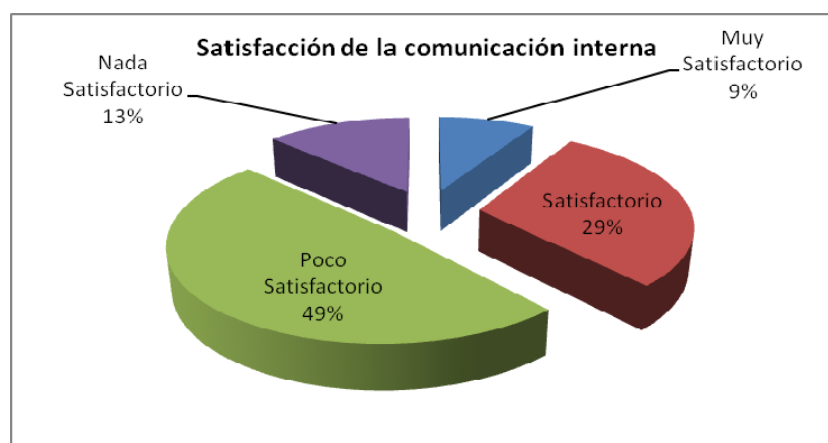
Respecto al grado de satisfacción de las herramientas de comunicación, los estudiantes en su mayoría califican el portal web, la televisión y radio como satisfactorias y se puede apreciar que los medios alternativos no cumplen a satisfacción las necesidades de información de los estudiantes. Por lo que califican a las herramientas de comunicación interna como poco satisfactorias, lo que se puede deber a en los procesos educativos como en los comunicativos es necesaria una intercomunicación, pues el lenguaje es el instrumento del

pensamiento (aportación de la pedagogía), a partir del cual no solamente podemos comunicarnos, sino también pensar.

Respecto al grado de satisfacción de las herramientas de comunicación, los estudiantes en su mayoría califican el portal web, la televisión y radio como satisfactorias y se puede apreciar que los medios alternativos no cumplen a satisfacción las necesidades de información de los estudiantes. Por lo que califican a las herramientas de comunicación interna como poco satisfactorias, lo que se puede deber a en los procesos educativos como en los comunicativos es necesaria una intercomunicación, pues el lenguaje es el instrumento del pensamiento (aportación de la pedagogía), a partir del cual no solamente podemos comunicarnos, sino también pensar.

f) ¿Qué nivel de satisfacción tiene en cuanto a manejo de la información interna en la institución?

Muy Satisfactorio	20
Satisfactorio	68
Poco Satisfactorio	112
Nada Satisfactorio	30
Total	230



g) ¿Cree usted que es necesario mejorar el sistema de comunicación interna en cuanto a interacción con los estudiantes de la Universidad Técnica del Norte?

Si	222
No	8
Total	230



Análisis:

La población estudiantil identifica a la comunicación interna como poco satisfactoria, lo que nos permite identificar la necesidad de mejorar las estrategias comunicativas considerando a los estudiantes como uno de los público de interés de la institución, con la finalidad de desarrollar su sentido de pertenencia a la institución.

h) ¿Considera que su conocimiento acerca de las actividades de la universidad mejoraría con un adecuado sistema de comunicación interna?

Si	220
No	10
Total	230



Análisis:

El conocimiento de las actividades universitarias es primordial, los estudiantes que participaron en este diagnóstico aseveran que la comunicación mejoraría esta relación con la institución si pudieran interactuar con los profesores y discutir temas de interés educativo; a través de herramientas como un correo institucional que permitan tener de foros en el que se pueda aportar a la pedagogía.

La población estudiantil identifica a la comunicación interna como poco satisfactoria, lo que nos permite evidenciar la necesidad de mejorar las estrategias comunicativas considerando a los estudiantes como uno de los público de interés de la institución, con la finalidad de desarrollar su sentido de pertenencia hacia la institución.

2.8 ENTREVISTAS

Para la investigación de campo se utilizó la técnica de la entrevista que consistió en la obtención de información oral de parte de los entrevistados recabada por la Investigadora: Claudia Ruiz en forma directa basada en un cuestionario previamente elaborado.

Se tomó en consideración al Dr. José Revelo: Director de Comunicación Organizacional de la Universidad Técnica del Norte (4 años en el cargo) y ha Janneth Sierra, Relacionista Pública (2 años en el cargo). Por ser parte activa del proceso de organización y planificación de este departamento para verificar la realidad de las condiciones de trabajo por parte de los funcionarios.

Se realizaron las siguientes interrogantes:

- **Dr. José Revelo: Director del Departamento de Comunicación Organizacional de la UTN.**

1. ¿Cuál es la estructura del departamento de comunicación de la UTN?

Por otro lado, nuestra unidad cuenta con algunas áreas: Relaciones Públicas, Diseño Gráfico, y medios de comunicación que son el canal y la radio universitario que son medios de señal abierta.

2. ¿Qué funciones cumple la Dirección?

La comunicación de dirección ejecutada por el director de comunicación, focaliza su acción sobre varias áreas a su cargo como planificación, organización, mando, coordinación y control, las mismas que deben trabajar en coordinación efectiva con el director quien es el encargado de motivar de tal manera a sus compañeros, que estos

realicen un trabajo eficiente y diligente frente a los objetivos planteados.

Nos encargamos de gestionar la comunicación de la universidad de su imagen corporativa en la señalética, en las publicaciones, el protocolo en los eventos, la imagen de las autoridades con los medios de comunicación y sobre todo la programación y funcionamiento de nuestro canales.

Respecto a la comunicación Interna:

La Dirección tiene una persona que gestione la comunicación interna en la universidad?

No, no hemos asignado a una persona específica para ello, pero no descuidamos este segmento, desde aquí se emite información para las personas que colaboran en la universidad a través del correo institucional, de circulares, boletines, reuniones de trabajo.

3. Respecto al personal docente. ¿Cuál es la estrategia de comunicación para ellos?

A los señores docentes se les informa a través de cada facultad o carrera en la que prestan sus servicios.

¿Y a los estudiantes?

Los estudiantes son nuestra prioridad para ellos están orientados los medios de comunicación, el canal de TV y la radio, considerando que muchos de ellos están fuera de la ciudad, informamos también a través de la página web.

Respecto a la página web, quien la administra y actualiza?

El área de sistemas de la universidad es la encargada, sin embargo desde la dirección de comunicación se suministra la información.

Entrevista a Janneth Sierra, Relacionista Pública.

4. ¿Cómo está conformado su equipo de trabajo?

Contamos con un diseñador gráfico que se encarga de todo lo que es material impreso, en los medios de comunicación tenemos un equipo humano calificado para las tareas de producción, edición y todo lo referente a su funcionamiento, presentadores, camarógrafos, locutores, etc. Además un aporte importante brindan los estudiantes en sus pasantías pre-profesionales.

5. ¿Cómo gestionan ustedes la comunicación interna en la universidad Técnica del Norte?

La comunidad universitaria está informada de sus actividades académicas, sociales, culturales a través de sus medios como son la radio, la televisión, la página web.

6. ¿Existen herramientas específicas para los públicos internos de la universidad?

No hemos fragmentado los públicos, las estrategias de comunicación están dirigidas para toda la comunidad.

7. ¿Respecto a las tecnologías, ustedes usan las redes sociales como herramientas de la comunicación?

En este momento con el cambio de autoridades de la universidad, se van a desarrollar algunos cambios entre ellos la reestructura de la

página web y se va a incursionar en abrir cuentas en las redes social para fines institucionales.

8. ¿Le parece importante implementar un plan de comunicación interna en la Universidad Técnica del norte?

Sí, creo que es fundamental y necesario atender a los colaboradores de la institución, aunque frente a la población estudiantil que tenemos son un numero muy bajo, parte de nuestro equipo técnico también son los docentes.

9. ¿La Dirección de comunicación organizacional, cuenta con un mapa de públicos de interés?

Si tenemos identificado quienes son nuestros stakeholders y tratamos de atenderlos comunicacionalmente a través de varias estrategias, parte primordial de ello es también atender a las autoridades de la universidad y su relación con los medios de comunicación.

• Janneth Sierra, Relacionista Pública responde a las siguientes inquietudes:

1. ¿Ustedes a través de que medio reciben información de la universidad?

No existe un manejo de la información adecuada. Esto da como resultado que los profesores no nos enteramos de lo que pasa en la universidad, a veces recibimos emails de la coordinación de escuela informando sobre las actividades universitarias.

La difusión de la información se la da de manera directa, un ejemplo de ello es que a veces viene el coordinador al aula y nos da disposiciones y nos informa sobre las actividades universitarias.

Uno de los mecanismos que más se utiliza para los fines informativos, son las carteleras, donde se puede pegar información sobre cualquier actividad, aunque en la mayoría de las veces, la información no corresponde a las actividades propias de la facultad si no de otros eventos o actividades que hacen los estudiantes de otras facultades.

2. ¿Ustedes sintonizan los canales de la universidad?, Radio, televisión?

A veces, aunque la programación tiene contenidos específicamente culturales que sin duda son interesantes. Y por su puesto, los canales de la universidad emiten información sobre las actividades y programas que se realizan en la misma.

Es importante destacar que los canales de la universidad no tienen programación propia, solo retransmiten programación cultural.

3. Respecto a la WEB, ¿Que opinión tienen?

La web es un herramienta fundamental porque necesitamos ver las calificaciones y a veces alguna noticia de algún curso o seminario que nos interesa. De ahí que la web debería ser utilizada no solo en un plano informativo sino en un plano interactivo y educativo para los maestros y colegas.

4. ¿Creen que es necesario realizar un plan de comunicación interna?

Si, deberían incorporar estrategias de comunicación que sirva no solo para los estudiantes sino para todo los procesos administrativos, utilizando medios que permitan su difusión un ejemplo de esto son las redes sociales. El plan de comunicación debe ser hecho con la

participación del rector y los decanos para que ellos a su vez, informen sobre las gestiones que realizan en la universidad.

Hemos visto un boletín impreso que lo dejan en los corredores para quien quiera tomarlo, pero son noticias solo de las autoridades y de las obras que hacen.

5. ¿Qué sugerencia le darían ustedes a la unidad de comunicación?

Que la comunicación sea más dinámica, orientada a los estudiantes y que se asigne un espacio en la radio, en la televisión para generar programas que hagan los mismos estudiantes y de esta manera nos hagan sentir parte de la universidad.

Además, se deberían instalar buzones de sugerencia para que recepcen nuestros pedidos.

Creo que es importante que tengamos conocimiento de las actividades de los docentes y de esta forma saber cuáles son sus aportes académicos. Es importante que podamos estar en contacto con ellos aun fuera del aula mediante una base de datos que incluyan direcciones electrónicas y números de telefono.

2.8.1 Personal Administrativo

- **Lic. Oswaldo Echeverría Coordinador de la Escuela de Relaciones Públicas**

1. ¿Usted a través de que medio reciben información de la universidad?

A través del Sistema Computarizado Quipus, memos, memorándum, solicitudes, cartas de invitación.

2. ¿Usted sintoniza los canales de la universidad? Radio, televisión?

No lo sintonizo.

3. Respecto a la WEB, ¿Qué opinión tiene?

Brinda información básica de la Universidad como la estructura orgánica funcional y noticias referentes actividades estudiantiles e institucionales.

4. Cree que es necesario realizar un plan de comunicación interna?

Sí, claro ayudaría a mejorar la comunicación entre todos, ya por lo general los procesos y las funciones están determinados de una manera que existe organización y planificación dentro de las actividades de este departamento y para todos los demás..

5. ¿Qué sugerencia le darían ustedes a la unidad de comunicación?

Que este claro su manual de funciones, y se cumplan en beneficio de la universidad.

- **Econ. Amparito Posso Coordinadora de la Escuela de Gestión Social para el desarrollo.**

1. ¿Usted a través de que medio reciben información de la universidad?

A través de la información que llega a la oficina, oficios cartas, memos u otros oficios, se recibe también disposiciones de las autoridades de manera verbal.

2. ¿Usted sintonizan los canales de la universidad, Radio, televisión?

No a menos que lo requiera mi trabajo.

3. Respecto a la WEB, ¿Qué opinión tienen?

Sirve como información para los estudiantes y las personas que quieran entrar en la universidad, en dónde existe información sobre: la estructura de la institución, su organigrama, los servicios, las capacitaciones que se han dado, parte de la planificación, y la acreditación universitaria.

4. ¿Cree que es necesario realizar un plan de comunicación interna?

El plan de comunicación ayudaría a la cultura organizacional a mejorar su clima, sería factible para que podamos llevarnos de la mejor manera.

5. ¿Qué sugerencia le darían ustedes a la unidad de comunicación?

Que nos hagan conocer sobre las actividades que realiza y nos brinde estrategias para mejorar la atención a los estudiantes.

2.8.2 Análisis

La comunicación es una actividad fundamental que está presente en todas las áreas, exige un nivel de gestión elevado y adecuado a cada una de las funciones que desarrollan, las empresas y organizaciones.

En la Universidad Técnica del Norte, el departamento de comunicación contempla parte del área administrativa; tiene como finalidad el instaurar, mantener y mejorar la imagen institucional con la ayuda de elementos verbales y no verbales de la comunicación.

De ahí que uno de los objetivos fundamentales de un departamento de comunicación es el generar información oportuna sobre: actividades, programas, acciones educativas, investigación y en general sobre temas que competen al ámbito universitario para difundirlo a los estudiantes, profesores, autoridades y la población en general, a través de los medios informativos locales y nacionales.

Por lo tanto, no se puede relegar el papel protagónico que tiene el establecer canales adecuados de comunicación e información al interior de la universidad, de forma que permanentemente circule la información institucional.

Las empresas necesitan una comunicación planificada, estructural, integral e interactiva. Y para ello deben dotarse de las capacidades humanas y materiales necesarias (conocimiento y la capacidad de aplicación de cualquier técnica comunicativa a través de cualquier medio).

Esta capacidad permitirá resolver problema no solo coyunturales, sino aquellos que se puedan prevenir o surgir, es decir trabajando para mejorar procesos en en la generación de confianza, por parte de los diversos públicos (internos y externos) de la institución.

Por lo tanto, la actividad comunicativa es el nexo que une a los equipos humanos para el desarrollo de cualquier actividad y en especial para las organizaciones educativas.

La comunicación es básica para la participación, así como para la transferencia de conocimiento y, por lo tanto, lo es para la innovación y el desarrollo.

2.9 FOCUS GROUP

2.9.1 Antecedentes

Los nuevos ciberespacios educativos implican un avance espectacular y al mismo tiempo obligan a los educadores a ser más conscientes del sentido dialógico, solidario, personal e intercultural y diferenciar los procesos sociales y personales, en la reflexión colectiva, en la participación y en la búsqueda común y creativa de soluciones a los problemas cercanos y lejanos del mundo.

Esto obliga a tener en cuenta también la importancia mediadora de los medios, hoy fundamentalmente de aquellos que utilizan la tecnología digital, y la convergencia de diferentes lenguajes, en un mundo globalizado económicamente, en el que hay conceptos, contenidos y estructuras que no pueden ser ajenas a la red, a la interacción, a la interculturalidad de la información, a estructuras no lineales y a la responsabilidad de los usuarios como productores de información.

2.9.2 Presentación

Buenas tardes, les damos la bienvenida al grupo focal, en el cual vamos a tratar sobre los factores que inciden en la comunicación interna de Universidad Técnica del Norte.

Mi nombre es, Claudia Ruiz, voy a ser la moderadora de este grupo focal, espero que podamos desarrollar el tema con la mayor amplitud posible y en completo orden, llegando a escuchar las opiniones de cada uno de los participantes, anhelo contar con su colaboración y antes agradecerles por participar en el mismo, ya que es de gran ayuda para la investigación en proceso.

El siguiente grupo focal tiene como propósito evidenciar la importancia de la gestión de la comunicación interna al servicio del talento humano, como eje central de la institución. Se pretende conocer más acerca la realidad educativa que existe en relación a los procesos comunicacionales y la efectividad de las herramientas de comunicación interna que se utilizan.

Ustedes se encuentran en la presente conversación por ser estudiantes de de la carrera de Relaciones Públicas del segundo nivel.

En esta actividad no hay respuestas correctas o incorrectas, sino diferentes puntos de vista. Favor sentirse con libertad de expresar su opinión, aún cuando esta difiera con la que expresen sus compañeros.

Se les pide que hablen alto. Estaremos grabando sus respuestas, ya que no queremos perdernos ninguno de sus comentarios. Si varios participantes hablan al mismo tiempo, la grabación se perderá. Estaremos llamando a cada uno por el primer nombre. El informe final no incluirá los mismos para asegurar la confiabilidad. Tengan en cuenta que estamos tan interesados en los comentarios negativos como en los positivos. En algunos casos los comentarios negativos son aún más útiles que los positivos.

Nuestra sesión durará una hora, y no tomaremos ningún receso formal. Colocaremos tarjetas en la mesa al frente de Usted, para que nos ayuden a recordar los nombres de cada cual.

Para romper el hielo, vamos a averiguar algo sobre Ustedes, su nombre, y díganos por favor las respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Ustedes a través de qué medio reciben información de la universidad?

- **Participante1:**

Bueno por lo general me entero porque algún profesor nos da información, a veces recibimos emails de la coordinación de escuela informando algo o se encuentra en la cartelera algún comunicado y luego un compañero lee y se comunica con el otro y así sucesivamente; pero no siempre nos enteramos de lo que pasa en la universidad.

- **Participante2:**

A veces viene el coordinador al aula y nos da disposiciones, o cuenta alguien algo que escuchó o leyó por casualidad. De manera que me llevo a enterar las cosas de esta forma.

- **Participante3:**

En las carteleras publican información, sobre algunos eventos y actividades que no tienen que ver con la facultad, sino de otras facultades o en general de la Universidad me entero porque me cuentan o cuando son matriculas por la página web.

- **Participante 4:**

Yo paso en contacto con la página web, no obstante primero me entero por mis compañeros y profesores cualquier información porque estoy en contacto; somos muy unidos y mandamos mensajes o llamamos al teléfono a contarnos cualquier cosa.

- **Participante5:**

Se habla de comunicación interpersonal, en este caso la información pasa de persona a persona los compañeros se enteran de algo y compartimos todos cualquier noticia importante o rumores que se diga en los pasillos o en el bar o en el aula de clases.

- **Participante 6:**

Por lo general nos enteramos porque algún profesor nos comunica, o las secretarias o vemos algún comunicado en las carteleras. Así se difunde la información de persona a persona, por correos, mensajes o llamadas telefónicas.

2. ¿Ustedes sintonizan los canales de la universidad? ¿Radio, televisión?

- **Participante1:**

Solo si alguien me avisa que hay algún tema de mi interés por lo general escucho otras emisoras musicales, a la Tv muy rara vez.

- **Participante2:**

A veces sí, aunque la programación es netamente cultural, y se transmite información solo de la universidad, de manera que el público puede enterarse de lo que está pasando.

- **Participante 3:**

No tienen programación propia, solo retransmiten programas culturales; creo que nos atraería más si el contenido es más para universitarios o

a su vez los protagonistas son nuestros compañeros y autoridades; que se transmitan contenidos que ellos realicen a ese nivel como preparación para los futuros comunicadores de manera que sean más útiles para los alumnos.

- **Participante 4:**

La verdad yo no he sintonizado nunca este tipo de medios creo que sería necesario un plan de marketing y publicidad para que tenga mejor contenido; se debe tomar en cuenta el público interno como parte de los intereses de su programación.

- **Participante 5:**

Yo si los he visto y escuchado de vez en cuando; pero no tengo preferencia por estos de manera personal considero que debería revisarse su programación con temas de interés para los universitarios y el público en general.

3. Respecto a la WEB, ¿Qué opinión tienen?

- **Participante 1:**

Bueno si entramos para ver si nos han pasado notas y eso; pero no se interactúa de manera más interesante con foros de discusión sobre temas de interés en el que estudiantes y maestros podamos conversar de manera más directa, ya que las horas de clases no son suficientes para expresar nuestras ideas e inquietudes.

- **Participante 2:**

Entramos a la web porque necesitamos ver las calificaciones y a veces alguna noticia de algún curso o seminario que nos interesa.

- **Participante 3:**

Sí para ver notas y para saber cuando son las matrículas; pero de ahí me detengo observar de manera más directa si veo que hay alguna publicación de mi interés.

- **Participante 4:**

Solo para ver calificaciones o las publicaciones de cursos o becas.

- **Participante5:**

Creo que la página Web no es tan interactiva al igual que los demás me interesa que me pasen las notas mis profesores.

- **Participante 6:**

No tengo más respuesta que la que ustedes utilizaron, solo veo mis notas.

4. ¿Creen que es necesario realizar un plan de comunicación interna?

- **Participante1:**

Sí deberían tener estrategias de comunicación solo para los estudiantes, a través de redes sociales. Reuniones con el rector y los decanos para que ellos informen de las gestiones que hacen.

- **Participante2:**

Hemos visto un boletín impreso que lo dejan en los corredores para quien quiera tomarlo, pero son noticias institucionales sobre lo que hacen las autoridades.

- **Participante3:**

Sí el plan de comunicación ayudaría a definir que falencias existen a nivel interno sobre todo desde la información administrativa, directiva hacia los estudiantes como el objetivo que debe satisfacer sus necesidades para que la universidad pueda proyectar una buena imagen hacia los públicos externos.

- **Participante 4:**

Claro es la única manera de establecer vínculos que nos permitan direccionar un trabajo en equipo tanto de los profesores como de los estudiantes, y a su vez se puedan canalizar nuestras expectativas y necesidades de manera participativa.

- **Participante 5:**

La comunicación interna se presenta como uno de los factores determinantes dentro de la organización, su manejo repercutirá directamente en el comportamiento de sus públicos internos, la idea es que los temas de interés se comuniquen efectivamente y por los medios adecuados para que los mensajes no sean distorsionados.

- **Participante 6:**

La comunicación a todas las escalas y de manera interactiva a través de la tecnología es impensable para la comunicación eficaz. En la actualidad incluso se cuenta con mayores facilidades para ejecutar comunicación interna efectiva, las nuevas herramientas tecnológicas (correo electrónico, blog, redes sociales, páginas web, etc.) son un gran aporte para la comunicación, mismas que explicaremos más

adelante. Por tal razón las organizaciones no tienen excusa para no llevar comunicación puertas adentro.

5. ¿Qué sugerencia le darían ustedes a la unidad de comunicación?

- **Participante1:**

Que exista un plan de comunicación semestral o anual que permita implementar estrategias desde a partir de un análisis FODA de la institución objetivo proyectado a corto, mediano y largo plazo. Para esto se debe investigar desde los estudiantes para determinar sus necesidades, así como profesores directivos u otros empleados.

- **Participante2:**

Que la comunicación sea más dinámica, orientada a los estudiantes, que se asigne un espacio en la radio en la televisión para programas que hagan los mismos estudiantes, que nos hagan sentir parte de la universidad.

- **Participante3:**

Se deberían instalar buzones de sugerencia para que receipten nuestros pedidos y opiniones. De manera que podamos participar en los procesos de la universidad y aportar con nuestras ideas inquietudes y sugerencias.

- **Participante 4:**

Que sepamos lo que hacen los docentes cuáles son sus aportes académicos, que podamos estar en contacto con ellos aún fuera del aula. Tal vez un blog interno con la comunidad universitaria dónde

podamos conversar, interactuar despejar inquietudes, compartir información e ideas.

- **Participante 5:**

Las redes sociales serían un buen vínculo como parte de las estrategias de comunicación interna. No obstante los profesores deben estar capacitados para interactuar por estos medios con los alumnos de manera que se pueda mantener una buena comunicación.

- **Participante 6:**

Se podría también hacer un periódico institucional interno, donde los protagonistas sean los estudiantes profesores y autoridades mostrando los logros de la universidad; pero también investigando sobre temas de interés para todos como becas, nuevas ofertas de empleo, e incluso publicando estudios de investigación que aporten a la sociedad, con el fin de incentivar a los alumnos a que hagan prácticos esos estudios.

2.9.3 Análisis

La información obtenida luego de haber realizado el focus group con 6 participantes permite obtener un enfoque más claro de cómo se está gestionando la comunicación dentro de la institución.

El resultado se muestra contradictorio porque la dirección de comunicación organizacional, no cuenta con un plan de comunicación interna, por lo que no se evidencian logros en la gestión de la comunicación.

Por ejemplo en cuanto a la pregunta: ¿Ustedes a través de qué medio reciben información de la universidad?

Los participantes del Focus Group reciben información por parte de profesores, administrativos, por los compañeros, esencialmente, y en menor afluencia por parte de la página Web, ya que solo la utilizan para consultar, si los docentes han pasado sus correspondientes calificaciones.

No obstante, en la encuesta se identifica a la Web como la más frecuentada en el uso de la recepción de la información, sin que esta tenga mayor impacto en los estudiantes o sea el medio de información más eficaz; en los dos casos se toma en consideración a las carteleras, aunque lo publicado no se muestre más interesante u orientado a este público.

Las opiniones referentes a la página Web son diversas por ejemplo: que sería importante dentro de esta un link que permita mantener foros de discusión entre alumnos y profesores, es decir sea más interactiva, exista una comunicación bidireccional.

Esto tiene que ver directamente con la Educomunicación, ya que al comunicar se aprende, emisores y receptores, tanto en los procesos educativos como en los comunicativos, aprenden unos de otros, se intercomunican, pues el lenguaje es el instrumento del pensamiento (aportación de la pedagogía), a partir del cual no solamente podemos comunicarnos, sino también pensar.

Se puede establecer la ausencia de cuentas en correo institucional ya que la plataforma virtual no provee este servicio. Los medios masivos de la institución tienen una presencia importante en la población estudiantil, por ser de señal abierta y cobertura en la región norte del país, los estudiantes que están fuera de la ciudad o provincia obtienen información a través de ellos.

Ahora, en lo que respecta a la comunicación interna, el plan de comunicación en el focus group tuvo respuestas importantes como implementar en este, estrategias de comunicación solo para los estudiantes, a través de redes sociales.

El primer paso decisivo sería definir que falencias existen a nivel interno sobre todo desde la información administrativa dirigida hacia los estudiantes como el objetivo que debe satisfacer sus necesidades para que la universidad pueda proyectar una buena imagen hacia los públicos externos.

La comunicación interna se presenta como uno de los factores determinantes dentro de la organización, su manejo repercutirá directamente en el comportamiento de sus públicos internos, la idea es que los temas de interés se comuniquen efectivamente y por los medios adecuados para que los mensajes no sean distorsionados.

La comunicación a todas las escalas y de manera interactiva a través de la tecnología es impensable para la comunicación eficaz. En la actualidad incluso se cuenta con mayores facilidades para ejecutar comunicación interna efectiva, las nuevas herramientas tecnológicas (correo electrónico, blog, redes sociales, páginas web, etc.) son un gran aporte para la comunicación. Por tal razón las organizaciones no tienen excusa para no llevar comunicación puertas adentro.

En las encuestas, la población estudiantil identifica a la comunicación interna como poco satisfactoria, lo que nos permite identificar la necesidad de mejorar las estrategias comunicativas considerando a los estudiantes como un público de interés, con la finalidad de desarrollar su sentido de pertenencia a la institución.

Por este motivo las sugerencias que se han manifestado para que la unidad de Comunicación de la Universidad Técnica del Norte direcciona sus estrategias hacia el público interno son:

- Que exista un plan de comunicación semestral o anual que permita implementar estrategias desde un análisis foda de la institución para establecer objetivos a corto y largo plazo. Par esto se debe investigar

desde los estudiantes, con la finalidad de determinar sus necesidades, pero también desde profesores directivos u otros empleados.

- Que la comunicación sea más dinámica, orientada a los estudiantes, que se asigne un espacio en la radio y en televisión para programas que hagan los mismos estudiantes, que les hagan sentir parte de la universidad.
- Que se instalen buzones de sugerencia para que recepan sus pedidos y opiniones. De manera que puedan participar en todos los procesos.
- Que sepan lo que hacen los docentes, cuáles son sus aportes académicos, que puedan estar en contacto con ellos aún fuera del aula.
- Tal vez un blog interno con la comunidad universitaria dónde puedan conversar, interactuar despejar inquietudes, compartir información e ideas.
- Las redes sociales serían un buen vínculo como parte de las estrategias de comunicación interna. No obstante los profesores deben estar capacitados para interactuar por estos medios con los alumnos para ejercer una buena comunicación.
- Se podría también hacer un periódico institucional interno, donde los protagonistas sean los estudiantes profesores y autoridades mostrando los logros de la universidad; pero también investigando sobre temas de interés para todos como becas, nuevas ofertas de empleo, e incluso publicando estudios de investigación que aporten a la sociedad, con el fin de incentivar a los alumnos a que hagan prácticos los conocimientos adquiridos.

De manera que es importante darle crédito a la comunicación interna, no es suficiente brindar información, sino que hay que procurar una comunicación

eficaz que garantice la visibilidad de la acción o de la organización entre todas las propuestas que continuamente pueden recibirse a través de los medios de comunicación (como plataformas de difusión masiva) y los propios estudiantes.

Es importante también resaltar lo importante que resulta exigir profesionalismo para la comunicación como para cualquier otra área, es momento que los directivos fomenten y apoyen la inserción de la comunicación interna a sus filas de trabajo, pero que lo hagan con gente acreditada profesionalmente, pues será de mucha ayuda para que sepan desarrollarse con acierto en el campo asignado.

2.10 MATRIZ FODA

Tabla 8: Análisis sobre las fortalezas y debilidades

<p>FORTALEZAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Institución cuenta con la unidad de comunicación organizacional. • Existen herramientas de comunicación interna. • Asignación de recursos económicos para el plan de comunicación anual. • Buenas relaciones interinstitucionales. • Medios de comunicación masiva, posicionados en la comunidad (Radio y Televisión) • Portal WEB actualizado constantemente, cuentan con recursos tecnológicos de última generación. • Imprenta offset implementada y funcionando para publicaciones propias y productos comunicativos impresos. • Las reuniones informativas las dirigen personalmente las autoridades universitarias, lo que genera credibilidad.
<p>OPORTUNIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a medios de comunicación de la región. • Autoridades de la universidad reconocidas como líderes de opinión. • Estructuración orgánica y funcional actualizada. • Posibilidad de difusión de la actividad académica a través de convenios interinstitucionales. • La vinculación con la colectividad permite realizar un trabajo coordinado en diferente área del conocimiento. • La institución ha sido acreditada categoría "B" por el CEACES, y se encuentra en proceso de lograr una acreditación internacional a la excelencia educativa.
<p>DEBILIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación interna sin planificación. • Ausencia de procesos de seguimiento y resultados en comunicación. • No existe una identificación clara de los públicos de interés. • Escaso sentido de pertenencia de la población estudiantil y docente. • No se han atendido las necesidades de comunicación e información priorizadas. • Los productos comunicativos no se establecen de acuerdo a los destinatarios. • La distribución de las piezas comunicacionales no obedecen a una estrategia institucional. • Escaso uso de las tecnologías para mejorar el sistema de comunicación.
<p>AMENAZAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alta demanda de estudiantes en la región norte por ingresar a la universidad, no abastece su capacidad física y académica. • Políticas públicas de educación superior en construcción. • Aprobación de la Ley Orgánica de educación superior LOES, que implica altos estándares de calidad. • Exigencia del gobierno nacional en cambios estructurales del sistema educativo, referente a nivel académico e infraestructura física. • Construcción de la ciudad del conocimiento YACHAY en la provincia de Imbabura, demandará la vinculación de personal docente de alto rendimiento, desabasteciendo a los centros educativos cercanos como la UTN.

3 CAPÍTULO III

3.1 PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE 2012

La Universidad Técnica del Norte, es una joven institución de educación superior que desarrolla su labor académica e investigativa, para contribuir y auspiciar el desarrollo del país y de manera especial de la zona UNO del Ecuador (Imbabura, Carchi, Esmeraldas y Sucumbíos).

Somos una Entidad del Sistema de Educación Superior, que responde con pertinencia científica y social a las más importantes necesidades de progreso de la región y la patria, a través de la formación de profesionales en nuestras carreras de pregrado y programas de postgrado. De tal manera que impulsamos la generación del nuevo conocimiento, precisamente para enfrentar con innovadoras propuestas, los desafíos y retos que la modernidad propone a la Academia y a la sociedad en general.

El Modelo Educativo de Desarrollo Humano con el que trabajamos en las distintas unidades académicas, privilegia además del desarrollo de las capacidades específicas de las profesiones que le conectan con el mundo del saber, las ciencias y las tecnologías; una formación humana integral que suscita en cada uno de los estudiantes tanto el descubrimiento como la potenciación de sus capacidades y fortalezas como entes sociales integrantes de comunidades culturales fuertes, dialogales, empoderadas de sus identidades y orgullosas de sus idiomas, de sus lenguas, dialectos y costumbres.

3.2 FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

3.2.1 Misión

“La Universidad Técnica del Norte es una institución de educación superior, pública y acreditada, forma profesionales de excelencia, críticos, humanistas, líderes y emprendedoras con responsabilidad social; genera, fomenta y ejecuta procesos de investigación, de transferencia de saberes, de conocimientos científicos, tecnológicos y de innovación; se vincula con la comunidad, con criterios de sustentabilidad para contribuir al desarrollo social, económico, cultural y ecológico de la región y del país”.

3.2.2 Visión

“La Universidad Técnica del Norte, en el año 2020, será un referente regional y nacional en la formación de profesionales, en el desarrollo de pensamiento, ciencia, tecnológica, investigación, innovación y vinculación, con estándares de calidad internacional en todos sus procesos; será la respuesta académica a la demanda social y productiva que aporta para la transformación y la sustentabilidad”.

3.2.3 Principios

- **Compromiso social.-** Es la disposición consciente y responsable de la Universidad con la región y el país para promover su desarrollo comunitario, humano, espiritual y material.
- **Democracia.-** Es el cumplimiento de la igualdad de oportunidades para jóvenes y adultos, de acceder a estudios universitarios, así como la participación en la gestión académica junto a los profesores y empleados.
- **Pluralismo.-** Promueve el respeto a las diferencias ideológicas, políticas, culturales y económicas de los universitarios. La UTN sustenta la libertad

de pensamiento, de expresión y de cátedra como manifestaciones del intelecto.

- **Criticidad.-** La universidad se constituye en un centro crítico de la sociedad que busca la vigencia de una sociedad justa, libre y solidaria, que permita a los nuevos profesionales alcanzar una vida digna y socialmente comprometida.
- **Eticidad.-** La institución se guía por los valores éticos de honestidad, honradez, responsabilidad y justicia. Sus egresados se desempeñan con un sólido Código de Ética profesional y humano.
- **Aprendizaje.-** La institución es una comunidad de aprendizaje donde todos sus miembros tienen un permanente deseo de llegar al conocimiento. A través del aprovechamiento de amplias fuentes de información del conocimiento, científico, tecnológico y cultural.
- **Cultura.-** Se evidencia a través de la preservación, promoción y difusión del patrimonio cultural de la humanidad, de la cultura nacional y de las culturas autóctonas.
- **Humanismo.-** Contribuye a la construcción y promoción de los valores humanos y la defensa de los derechos humanos.
- **Ecologismo.-** La Universidad se constituye como preservadora del medio ambiente y propugnadora del desarrollo.

3.2.4 Valores

- **Honestidad.-** El compromiso de los miembros de la Universidad Técnica del Norte, es transparente consigo mismo y con sus semejantes.

- **Respeto.-** Es la base fundamental para una convivencia sana y pacífica. Para practicarla es preciso tener una clara noción de los derechos de las personas. El respeto es el interés por comprenderse a sí mismo y a los demás y contribuir a llevar adelante sus planes de vida en un mundo diverso. Sin un respeto activo, es difícil que todos puedan desarrollarse.
- **Justicia.-** Consiste en facilitar a cada miembro de la universidad, las condiciones para vivir en libertad y en igualdad; articular la solidaridad y el respeto en las diversas actividades universitarias; permitir la toma de decisiones comunes a través del diálogo de manera responsable; y, hacer valer los derechos de las personas.
- **Responsabilidad.-** Es la consciencia de las consecuencias de todo lo que se hace o deja de hacer sobre sí mismo, la institución o sobre los demás.
- **Laboriosidad.-** Es el esfuerzo humano para conseguir algo de manera autónoma o con la ayuda de los demás, con gran poder de transformación.
- **Creatividad.-** La creatividad es un forma talentosa de solucionar problemas del entorno, mediante intuiciones, combinación de ideas diferentes o conocimientos variados; aportes que resultan de la singularidad de los miembros, cuanto de las circunstancias universitarias.
- **Perseverancia.-** Es la fuerza interior que permite llevar a buen término las actividades que se emprende, realizadas con alta motivación y profundo sentido de compromiso.
- **Paz.-** Es el fruto de la sana convivencia; para hacerla posible es necesario un ordenamiento social justo, en el que todos tengan las mismas oportunidades para desarrollarse personal y profesionalmente.

- **Tolerancia.-** Hace posible la convivencia social como expresión del respeto por las ideas y actitudes de los demás.
- **Libertad.-** La libertad es la posibilidad que tienen los actores para decidir por sí mismos, y para actuar en las diferentes situaciones que se presentan en la vida universitaria.
- **Lealtad.-** Tiene que ver con el sentimiento de apego, fidelidad y respeto que inspira a los miembros universitarios, para llevar adelante acciones o ideas con las que la universidad se identifica.
- **Solidaridad.-** Se manifiesta cuando los miembros de la comunidad universitaria se unen y colaboran mutuamente para conseguir un fin común.

3.3 JUSTIFICACIÓN

Una institución está conformada por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales, capacidades técnicas y capacidad financiera. Todo esto permite que la entidad se dedique a la producción, transformación y prestación de servicios que satisfagan con sus productos las necesidades existentes en el país.

La institución es un sistema que opera para lograr un objetivo común y necesita de la comunicación como subsistema para establecer relaciones. La comunicación está inmersa en todos los niveles de la estructura institucional, es el mecanismo que dinamiza las decisiones y a su vez el factor que crea actitudes en los públicos receptores.

Los miembros de la institución, desde los niveles directivos, hasta los más sencillos niveles, son los difusores de una buena parte de la información generada, de ahí que parte de la comunicación e información, profesional y

técnicamente propuesta está destinada a operar en este contexto, a fin de lograr, mediante acciones sistemáticas, que la gran fuerza informativa de los trabajadores se canalice de la mejor manera.

La comunicación dentro de una institución es un acto de transmisión de premisas decisorias, deseos y valores, entre individuos y grupos.

Las nuevas tendencias empresariales se ciernen hacia la Comunicación Organizacional, entendida como un sistema mediante el cual la empresa Pública Universidad Técnica del Norte comunica con sus colaboradores internos, su entorno y ambiente, y sumado a un conjunto de actividades estratégicas de desconcentración de la comunicación y gestión de la Responsabilidad Social se combinarán para proyectar, una adecuada imagen institucional.

Contar con canales adecuados para comunicarse, es una herramienta fundamental para el desempeño de los directivos de la comunidad universitaria. Ello implica contar con la capacidad de transmitir conceptos e ideas, órdenes y directrices en forma efectiva.

En las actuales circunstancias es indispensable mejorar la comunicación entre coordinaciones a fin de generar un trabajo eficiente y eficaz, fortaleciéndolo mediante herramientas de comunicación. Además, se requiere fortalecer la cultura corporativa de la Universidad Técnica del Norte, con el fin de que sus colaboradores internos y grupos de interés (stakeholders) se involucren e identifiquen con ella.

Es por ello que un Plan de Comunicación es prioritario y necesario para la institución educativa, que es una de la más importantes en la región norte del Ecuador, se necesita una gestión empresarial de comunicación permanente, que le permita posicionar y mejorar su imagen mediante la difusión de resultados, planes, proyectos y servicios.

3.4 OBJETIVO GENERAL

Fortalecer la imagen institucional de la Universidad Técnica del Norte a través de un Plan de Comunicación Organizacional, con estrategias que están destinadas a construir y sostener buenas relaciones con los diferentes públicos de interés, con la finalidad de ganarse su comprensión y aceptación e influir favorablemente en sus actitudes hacia la organización, servicios y políticas.

3.4.1 Objetivos Específicos

- Diseñar el plan de comunicación interna para el fortalecimiento de las políticas de comunicación de la Universidad Técnica del Norte.
- Fomentar la importancia de la comunicación como un ente de integración, coordinación y participación activa de todo el personal de la institución.
- Diseñar e implementar herramientas de comunicación interna.
- Elaborar e implementar programas de comunicación destinados a integrar a la organización con sus públicos.

3.5 POLÍTICAS

- a) La Universidad Técnica del Norte fomentará un proceso dinámico de difusión transparente de la información, a través del diálogo permanente y el apareamiento estratégico de sus directivos.
- b) El manejo comunicacional de la institución será planificado y profesional. Se aplicará la ciencia y experticia en las estrategias y mensajes a difundirse, para reducir lo circunstancial y enfatizar en la intencionalidad de los contenidos.

- c) Designar por parte del Señor Rector voceros institucionales, acorde con los ámbitos técnicos, quienes actuarán bajo sus lineamientos y estrategias y la asesoría de la unidad de comunicación organizacional.
- d) La comunicación interna se basará en información oficial y comunicación directa, a fin de disminuir los rumores y lograr una mejor integración entre los miembros de la institución.
- e) Establecer canales de comunicación eficaces a través de la creatividad.
- f) Potenciar las herramientas tecnológicas.
- g) Definir los públicos internos y las herramientas recomendadas para ellos.

3.5.1 Estrategia 1

En la encuesta respecto al ámbito de la comunicación, en el área administrativa, el resultado fue una valoración de los medios que se utilizan de forma interna en un nivel satisfactorio, no obstante este resultado posibilita mejorar los flujos de comunicación de acuerdo a los públicos de interés de la institución; por lo que se propone la siguiente estrategia:

Elaboración y emisión periódica de productos informativos de la actividad universitaria a través de medios audiovisuales y electrónicos

ACTIVIDADES:

- 1.1 Producir dos videos, uno de presentación institucional orientado a los docentes y colaboradores que se integran a la universidad y otro de Inducción a la actividad académica universitaria para los estudiantes.
- 1.2 Diseño y difusión de un periódico electrónico mensual, con la finalidad de informar a los públicos internos sobre las acciones de interés académico.

1.3 Diseño y difusión de un folleto de presentación de la universidad una breve presentación de lo más significativo de la organización. Explicamos quiénes somos y como funcionamos.

1.4 Crear cuentas electrónicas institucionales para docentes y estudiantes a través de las cuales se puedan difundir invitaciones a eventos académicos, sociales y culturales.

3.5.2 Estrategia 2

Los docentes de la Universidad Técnica del Norte que respondieron a la encuesta tienen conocimiento y acceso a los medios de comunicación de la institución, pero manifiestan un nivel en su mayoría poco satisfactorio, por lo que es necesario incentivar nuevos espacios comunicacionales que permita el desarrollo de sus capacidades intelectuales.

Producción de información especializada para docentes

ACTIVIDADES:

2.1 Elaborar y publicar en forma anual, una revista científica con información especializada sobre el desarrollo de proyectos de docencia, investigación y vinculación con la colectividad que realiza la universidad.

2.2 Crear blogs académicos donde los docentes publiquen sus criterios o aportes a la asignatura que imparten, con enlaces de interés a investigaciones científicas y obras de autores.

2.3 La universidad debe contar con la plataforma moddle, para la creación de aulas virtuales lo que facilitará el envío y recepción de información, además de dotar de herramientas para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

2.4 Elaboración de un folleto de prestigio como una publicación de corte institucional y con la finalidad promocional en la que se recogen los principales aspectos de la organización, de modo que suponga una plataforma de proyección positiva. En comunicación interna se la usa para alimentar la estima de los nuevos miembros de la institución.

3.5.3 Estrategia 3

Respecto al grado de satisfacción de las herramientas, el grupo docente califica entre poco satisfactorio y satisfactorio, se ve necesario interactuar con la comunidad universitaria para impulsar el desarrollo pedagógico en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Implementación de medios alternativos de acceso masivo.

ACTIVIDADES:

- 3.1. Definir las carteleras de uso institucional y publicar información para estudiantes y docentes.
- 3.2. Implementar carteleras electrónicas que a través de audiovisuales se promocióne la oferta académica.
- 3.3. Instalar buzones de sugerencias y socializar su utilidad.

3.5.4 Estrategia 4

El director del Departamento de Comunicación Organizacional de UTN, José Revelo, en cuanto a la estrategia de comunicación para los estudiantes menciona que para ellos se encuentran medios como el el canal de TV y la radio, pero también la página web para que se encuentren bien informados; no obstante se propone la siguiente estrategia:

Formación de imagen positiva de la Universidad Técnica del Norte en los estudiantes

ACTIVIDADES:

- 4.1. Realización de ferias educativas con proyectos científicos y de investigación
- 4.2. Elaborar un manual de acogida para los nuevos estudiantes como un documento que presenta a la universidad, su historia, su estructura, su funcionamiento, sus valores, red de relaciones con otras organizaciones. Se puede acompañar de una guía interna en las que se detallan los reglamentos y procedimientos estudiantiles.
- 4.3. Organizar recorrido por las instalaciones de la casona universitaria, para familiarizar a los estudiantes y mostrar los servicios con los que cuenta.

3.5.5 Estrategia 5

El director del Departamento de Comunicación Organizacional de UTN, José Revelo coincide en que una de las funciones que cumple la dirección es la de gestionar la imagen corporativa, ya sea en las publicaciones o los eventos; pero sobre todo en la programación y funcionamiento de los canales; por lo que se propone la siguiente estrategia:

Informar, motivar y reafirmar la identidad de los funcionarios y trabajadores de la Universidad Técnica del Norte.

ACTIVIDADES

- 5.1. Contratar la producción de piezas comunicacionales y publicitarias de una campaña de Identidad Empresarial Corporativa que genere información interna, autoestima y motivación de los colaboradores.

- 5.2. Diálogos entre autoridades de la Universidad Técnica del Norte y los trabajadores colaboradores, a través de reuniones.
- 5.3. Diseño y elaboración de las carteleras internas de información institucional.
- 5.4. Recorrido por las instalaciones por parte de las autoridades por las diferentes para tener un contacto directo con los colaboradores.
- 5.5. Manual de Inducción con deberes y derechos para los nuevos colaboradores que ingresen a la Universidad.
- 5.6. Programas de transmisión en vivo para la página Web.

4 CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- En la Universidad Técnica del Norte se establece la necesidad urgente de contar con una Planificación Estratégica de la Comunicación cuya base sea la Filosofía Organizacional de la Institución. (Misión, Visión, principios y valores)
- Se debe difundir constantemente la máxima “Todo Comunica” y lo que esto implica para que los funcionarios colaboren con la construcción de la imagen institucional.
- La comunicación debe ser considerada línea estratégica para todas las actuaciones de la actividad académica.
- Comunicar internamente es comunicar puertas adentro, en todas direcciones y de todos a todos los integrantes de la universidad. No quiere esto decir que sea un flujo único de información, ni que todos los miembros compartan los mismos mensajes. Quiere decir que la comunicación es una acción transversal y multidireccional, que puede tener como destinatarios o como emisores a cualquiera de los miembros.
- La Universidad Técnica del Norte es lo que dice y lo que hace. Y lo que dicen de ella los que la integran, imagen que la proyectan interna y externamente.
- La comunicación debe ser comprendida como un intercambio, como una acción bidireccional con participación activa de emisores y receptores.

- La comunicación y su inserción en los diferentes ámbitos de la sociedad, se perfila como uno de los procesos indispensables para construir relaciones estables y evitar conflictos.
- La comunicación organizacional tratada con profesionalismo y responsabilidad significará un gran aporte al desarrollo de la institución, así como un gran flujo de datos que llega a potenciar la comunicación dentro y fuera de la organización.
- La ausencia de la comunicación dentro de una organización puede traer vacíos en la planificación, falta de imagen y entidad corporativa, además, desconocimiento de sus públicos, así como de sus necesidades.
- Los avances y herramientas tecnológicas representan un gran soporte para el trabajo de las organizaciones, especialmente en su relación directa con sus públicos de interés.
- En la Universidad Técnica del Norte las herramientas tradicionales de comunicación interna están vigentes, no se cierra la posibilidad de usar las nuevas herramientas relacionadas con el internet las mismas que a partir de esta investigación, empiezan a posicionarse y ha convertirse en una necesidad.
- En la Universidad Técnica del Norte al igual que en otras instituciones públicas de Imbabura es totalmente urgente y necesario implementar la gestión de la comunicación organizacional, potenciando la inclusión de profesionales afines al área.
- La Unidad de Comunicación organizacional de la UTN muestra apertura y disponibilidad para usar y beneficiarse de una herramienta en línea para la comunicación interna.

- El personal docente se muestra optimista frente a la creación de una cuenta de blog académico que sin duda facilitaría la interacción con los estudiantes.
- Los estudiantes han mostrado interés en el proyecto porque facilitaría su acceso a la información generada por el docente, además de contar con la posibilidad de recibir tutorías en tiempo real, como una forma más personalizada de contactar a sus docentes.
- La comunicación no puede representar ningún aporte para la institución sino está respaldada por su cultura, y por el compromiso de sus directivos y personal.
- El bienestar del público interno debe convertirse en una prioridad para la institución, si los empleados cuentan con las garantías necesarias, se desenvuelven en un ambiente propicio, sienten que son valorados, su aporte será excepcional.
- La creación de la Herramienta Blog Académico es una forma de probar que estas nuevas alternativas de comunicación permiten llegar con facilidad al público, venciendo las barreras de distancia y tiempo, además que brindan una comunicación personalizada e interactiva.

4.2 RECOMENDACIONES

- La Comunicación Institucional debe ser tomada en cuenta como un eje transversal de la gestión.
- La unidad de comunicación debe trabajar bajo tres parámetros:
- Comunicación Organizacional

- Comunicación de Marketing
- Comunicación Institucional.
- Implementar las herramientas recomendadas en esta investigación.
- La unidad de comunicación organizacional debe tener su importancia en la actividad universitaria y un perfil profesional que la ejecute.
- Es preciso que la comunicación deje de ser considerada como un ámbito sin importancia, y sea entendida como una disciplina necesaria y estratégica para fomentar el desarrollo.
- Es totalmente necesario adaptarse e insertarse al uso de las nuevas herramientas tecnológicas, que contribuyan al ejercicio de la comunicación.
- Dejar de lado absurdos temores y no quedar relegados de los beneficios que pueden representar las nuevas formas de comunicación para una institución u organización.
- Es importante que al usar medios electrónicos, redes sociales, no se olvide que se mantiene un contacto directo con el público por ello se lo debe realizar con absoluta responsabilidad.
- Los directivos, jefes departamentales y todo el personal dentro de una institución deben respaldar el ejercicio de la comunicación organizacional, solo así será posible percibir los beneficios esperados.
- Es indispensable tratar a los colaboradores como un seres humanos, entender sus dificultades, y hacerlo sentir importante para la organización.

- Capacitarse constantemente, es preciso mantenerse actualizado al ser la comunicación una disciplina en evolución.
- Impulsar la convergencia de herramientas tradicionales con web 2.0.
- La comunicación en las organizaciones se ha convertido en un recurso al alza en un mundo cada vez más globalizado donde ya no es suficiente con comunicar sino que hay que procurar una comunicación eficaz que garantice la visibilidad de la acción o de la organización entre todas las propuestas de continuamente están recibiendo los medios de comunicación (como plataformas de difusión masiva) y los propios ciudadanos (a través de los medios tradicionales y de Internet, fundamentalmente), de aquí la importancia de contar con un Plan estratégico de comunicación en cada institución.
- La comunicación estratégica requiere de una adecuada planificación, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a corto y largo plazo, se debe seleccionar las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias.

REFERENCIAS

Libros:

- AGUILERA, Jorge *¿Para qué sirve la comunicación en la empresa?.* Revista Fenalco (el subrayado es nuestro) N° 3, 1997.
- ANDRADE, Horacio. *Comunicación Organizacional interna: proceso, disciplina y técnica.* Edtoral Coruña, 2005.
- BEL, José Ignacio. *Comunicar para crear valor.* Editorial Universidad de Navarra, 2005.
- CHAVES, Norberto. *Imagen Corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional.* Editorial, Gustavo Gili. 1990.
- COLLADO, Carlos. *La Comunicación en las Organizaciones.* Editorias Trillas, 2005.
- COSTA Joan. *Identidad corporativa,* Editorial Sigma, 2003.
- COSTA Joan. *Imagen corporativa en el siglo XXI,* Editorial, La Crujía, 2001.
- COSTA Joan. *La comunicación en acción, informe sobre la nueva cultura de la gestión.* Editorial Paidós, 1999.
- COSTA, Joan. *Imagen Corporativa en el siglo XXI.* Editorial Crujía, 2001.
- GARCÍA, Jiménez. *La Comunicación Interna,* Editorial, Díaz Santos. 2000.
- GARRIDO Javier. *Comunicación Estratégica,* Editorial Gestión. 2000.
- JONES, Gareth y Hill, Charles. *Administración estratégica: Un Enfoque Integrado.* Editorial McGraw Hill, 1996.
- KRÖHLING Margarida. *Gestión Estratégica en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas.* Editorial Ariel, 1992.
- MARÍ Víctor. *Globalización, nuevas tecnologías y comunicación.* Editorial De la torre, 2002.
- MOLESTINA Carlos. *Fundamentos de comunicación científica y redacción técnica: una recopilación.* Editorial Dialogo XVI. 1987.
- MUNARI Bruno. *Diseño y comunicación visual,* Editorial GG, 2002.

- REBEIL María. *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Editorial Satué Enric, 2000.
- SCHEINSOHN, Daniel. *Dinámica de la comunicación e imagen corporativa*. Editorial Fundación OSD, 1998.
- TÚÑEZ, Miguel. *Guía Didáctica de Comunicación Corporativa*. Editorial UTPL 2008.
- VILLAFANE, Justo. *Imagen Positiva. Gestión Estratégica De La Imagen De Las Empresas*. Editorial Pirámide, 1999.
- WESTPHALEN, Marie; PIÑUEL, José. *La dirección de comunicación*. Editorial Prado 1993.

Documentos de Internet:

- CASSISI, Luciano. "Marca y marca gráfica". www.foroalfa.com/A.php. 3 - 01- 2012.
- ESCOBAR, Jorge. *Tipos de Comunicación corporativa interna*. Netbiblo, serie *Comunicación Empresarial*. <http://www.rppnet.com.ar>. 18-06-2010.

ANEXOS

ANEXO 1

Principales escuelas de la conducta organizacional

	1. Escuela Clásica	2. Escuela de Relaciones Humanas	3. Escuela Sistemática
1. Principios básicos y asunción de la Conducta Humana	Una visión mecanicista de la conducta: el hombre está económicamente motivado y responderá con máximo cumplimiento si las recompensas materiales están relacionadas con los esfuerzos del trabajo. Favorece la ingeniería humana del esfuerzo y tiempo del trabajador para alcanzar la máxima producción, eficiencia y beneficio para directivos y dueños.	Una visión social del hombre: los grupos informales afectan a las tasas de producción; la atención a las necesidades de los trabajadores y la satisfacción en el trabajo pueden motivar un cumplimiento mayor, participación del trabajador en la toma de decisiones, comprensión de que los objetivos del individuo puedan diferir de los objetivos de la organización, trabajadores motivados por necesidades sociales y por su relaciones entre iguales.	La organización es un sistema abierto en continua interacción con su entorno, el sistema y sus entornos se determinan mutuamente. El sistema debe ser analizado como un todo para ser entendido de manera apropiada. La organización está compuesta por subsistemas que son independientes, los individuos son trajinistas de la organización.
2. Principales métodos de investigación utilizados	Observación (incluyendo estudios de tiempo y movimiento), participación, algunos controles.	Entrevista de control y cuestionarios, observación, participación, mantenimiento de un diario, análisis de liderazgo y modelos de comunicación.	Análisis de Red de datos procedentes de las entrevistas de control y los cuestionarios, análisis de sistemas, simulación por ordenador.
3. Principales tipos de organizaciones estudiadas	Firmas industriales y servicios públicos	Plantas de Manufacturas (especialmente cadenas de producción), incluyendo algunas de los EE.UU.	Organizaciones industriales, militares y de gobierno, hospitales, instituciones educativas y mentales. Prisiones.
4. Principios de la Escuela	Pro-Dirección, "la dirección sabe más"	Pro-trabajadores, tienen simpatía hacia ellos. Intentos para ayudar a los empleados y patronos para solucionar sus problemas por medio del entendimiento.	Pro-organización, la organización existe como una entidad que consiste en algo más que sus miembros actuales.
5. Visión de la comunicación organizacional	Énfasis en los canales de comunicación escritos, formales, mensajes impersonales referidos a los superiores y enviados siguiendo la cadena de mando. El rol de comunicación no se considera importante.	Comunicación informal y también formal, énfasis en los canales interpersonales, especialmente entre iguales. El rumor existe.	La comunicación es crucial, porque sostiene la organización e interrelaciona los subsistemas. La comunicación entre el límite de la organización con su entorno es también importante.
6. Fundadores o figuras principales	Federick W. Taylor, Henry Fayol y Max Weber	Chester I. Barnard, Elton Mayo	Federick W. Taylor, Henry Fayol y Max Weber

Tomado de: Principales escuelas de la conducta organizacional, en Lucas Marín: 1997, 61.

ANEXO 2

Formato de encuesta aplicada para el diagnóstico.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE EDUCACIÓN CIENCIA Y TECNOLOGÍA FECYT

Encuesta aplicada a los públicos de interés en comunicación interna: personal administrativo, docentes, estudiantes.

1. DATOS INFORMATIVOS:

Género	Masculino	Femenino		
Edad	18 a 30	30 a 45	45 o 60	60 o más
Nivel de Instrucción terminada (el de mayor jerarquía)				
Primaria	Secundaria	Superior	Posgrado	

En caso de ser colaborador de la UTN:

Su relación laboral es por:

Contrato Ocasional Contrato definitivo

Otro -----

Tiempo de servicio

Menos de un año
De 1 a 3 años

De 3 a 10 años
De 10 a 25 años

Más de 25 años

b.- REFERENTE A LA COMUNICACIÓN. (para todos los encuestados)

B1.- ¿A través de qué medio recibe la información de la institución?

Correo Institucional	Sí ()	Boletines	Sí ()
Carteleras	Sí ()	Circulares	Sí ()
Canal de TV Universitario	Si ()	Radio Universitaria	Sí ()
Reuniones	Sí ()	Rumores	Sí ()
Otro			

B2.-¿Por favor califique la eficiencia de estas herramientas de comunicación interna?

Correo electrónico Institucional:

Muy satisfactorio	Satisfactorio
Poco satisfactorio	Nada satisfactorio

Carteleras:

Muy satisfactorio	Satisfactorio
Poco satisfactorio	Nada satisfactorio

Reuniones

Muy satisfactorio	Satisfactorio
Poco satisfactorio	Nada satisfactorio

Boletines

Muy satisfactorio	Satisfactorio
Poco satisfactorio	Nada satisfactorio

Circulares

Muy satisfactorio	Satisfactorio
Poco satisfactorio	Nada satisfactorio

Rumores

Muy satisfactorio	Satisfactorio
Poco satisfactorio	Nada satisfactorio

Canal de TV Universitario

Muy satisfactorio	Satisfactorio
Poco satisfactorio	Nada satisfactorio

Radio Universitaria:

Muy satisfactorio	Satisfactorio
Poco satisfactorio	Nada satisfactorio

b.3.- ¿Qué nivel de satisfacción tiene en cuanto al manejo de la información interna en la institución?

Muy satisfactorio Satisfactorio ¿Por qué? -----

Poco satisfactorio Nada satisfactorio -----

b.4.- ¿Cree usted que la buena comunicación influye en el mejoramiento del clima organizacional?

Sí () No ()

¿Por qué?

b.5.- ¿Cree usted que es necesario mejorar el sistema de comunicación interna en cuanto a la interacción con los estudiantes de la Universidad Técnica del Norte?

Sí () No ()

¿Por qué?

b.6.- ¿Considera que su conocimiento acerca de las actividades de la universidad mejoraría con un adecuado sistema de comunicación interna?

Sí () No ()

Gracias por su tiempo y colaboración.

ANEXO 3

Desarrollo de la herramienta de acuerdo a la Estrategia 2, actividad 2.2

FECYT. Escuela: Relaciones Públicas. Asignatura: Comunicación Organizacional

Esta asignatura abordará el fascinante mundo de la comunicación "puertas adentro", estudiaremos cómo se entretejen las relaciones interpersonales en una Organización.

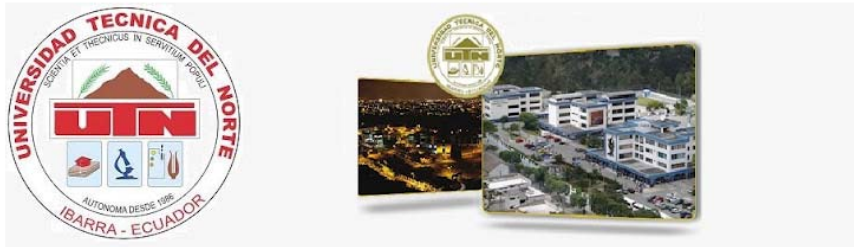
[Página principal](#)

[Descargas](#)

[Videos](#)

[libros](#)

[Misión y Visión UTN](#)



<http://comunicacionclaudiaruiz.blogspot.com/>

Contenido del BLOG:



Datos personales



Claudia Ruiz
[Ver todo mi perfil](#)

Archivo del blog

▼ 2012 (2)
▼ septiembre (2)
LA COMUNICACION INTERNA
Bienvenido

Descargas

Hola chic@s por favor descarguen estos archivos...
[eventos internos que dejan huella](#)



Sentimos comunicarle.



[comunicar malas noticias](#)