



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA
PARA FORTALECER LA IDENTIDAD Y CULTURA CORPORATIVA
DEL INSTITUTO DE ARTES VISUALES DE QUITO IAVQ**

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

Profesor Guía
Paolo Muñoz

Autora
Paulina Mishelle Cruz Sánchez

Año
2014

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.”

Paolo Muñoz

Master en Dirección de Comunicación

C.C.: 100157400-1

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”.

Paulina Mishelle Cruz Sánchez

C.C.: 172036249-8

AGRADECIMIENTO

A mi padre Rommel Cruz Jaén por enseñarme el valor del trabajo y el esfuerzo, a mi madre Paulina Sánchez por ser un gran ejemplo de fortaleza y amor, a mi hermano Eduardo Cruz por su apoyo y su preocupación constante en cada instante de mi vida, por ello les agradezco infinitamente por ser el pilar fundamental para cumplir cada reto, meta y sueño día a día.

A Dios por su guía durante este camino, que me ha llenado de bendiciones, grandes experiencias, buenos amigos y sabiduría.

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación le dedico a mi abuelita María del Rosario Sánchez por ser el pilar de nuestra familia, el ser más tierno, lleno de amor y fe que tengo en la vida. Porque a través de pequeños gestos me ha enseñado que su amor es incondicional. Su valentía y fortaleza me han demostrado que nada es imposible de alcanzar.

RESUMEN

El IAVQ se crea en el año 1996 y, en la actualidad, es uno de los mejores Institutos Tecnológicos en el área del arte y el diseño. Dentro del IAVQ se imparten seis carreras en las cuales se obtiene el título de tecnólogo superior en: producción de cine, tv y video; diseño gráfico y multimedia; diseño de interiores; tecnología en sonido; tecnología en sistemas; y producción sonora y arreglos musicales.

Debido a cambios en las leyes de Educación Superior en el país el Instituto ha visto la necesidad de mejorar la organización a nivel interno, ya que los cambios que se han venido dando años atrás han creado malestares y desfases en ciertos procesos comunicacionales.

El objeto de esta investigación es proponer un plan de Comunicación Interna para fortalecer la Identidad y Cultura Corporativa del Instituto, trabajo en el que se planteó objetivos de análisis y diagnóstico de la comunicación interna, para lo que se realizó un trabajo de investigación con enfoque multimodal.

Tomando en cuenta los objetivos descritos, en la realización del marco teórico sobresalieron los siguientes puntos de estudio: características y elementos de la comunicación interna; enfoque de la identidad y factores clave en la formación de la misma; la cultura corporativa y su incidencia en los públicos internos; y la importancia del diagnóstico de la comunicación interna y la planificación en comunicación.

Por lo tanto, la importancia de esta investigación se fortalece en identificar cada uno de los elementos planteados en un plan de comunicación interna que se ajuste a las necesidades del IAVQ.

ABSTRACT

IAVQ was founded in 1996 and nowadays is one of the best art and design institutes in Ecuador. IAVQ students obtain a senior technologist degree in six different areas: Graphic design, film & TV production, interior design, sound production, music arrangements and software development.

Due to changes in educational laws in Ecuador, the Institute has seen the need to improve some aspects inside the organization. As these changes have been occurring from the past years they had created gaps in certain communicational processes.

The porpoise of this research is to propose an internal communication plan to strengthen the identity and corporate culture of the Institute. In this research were established analysis and diagnosis objectives of intern communication. This research work was developed with a multimodal approach.

Taking as reference the objectives previously mentioned, inside the theoretical framework highlights the following study points: characteristics and elements of internal communication, approach to identity and key factors in forming it, corporate culture and its impact on employees; diagnosis and the importance of internal communication and communication planning.

Therefore the importance of this research is to identify all the proposed elements in the internal communication plan that fits into the IAVQ requirements.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 BREVE ANÁLISIS DEL INSTITUTO DE ARTES VISUALES DE QUITO- IAVQ	4
1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL DEL IAVQ	4
1.1.1 Historia.....	4
1.1.2 Evolución del Entorno	5
1.1.3 Base Legal	7
1.1.4 Ubicación Geográfica e Infraestructura.....	7
1.1.5 Misión, Visión y Valores	8
1.1.5.1 Misión del IAVQ	8
1.1.5.2 Visión del IAVQ	9
1.1.5.3 Valores Corporativos	9
1.1.6 Principios y Código de Ética	10
1.1.6.1 Principios	10
1.1.6.2 Código de Ética	11
1.1.7 Estructura organizacional	13
1.1.8 Empleados	14
1.1.9 Dirección Estratégica	15
1.1.10 Objetivos	16
1.1.11 Plan Estratégico Institucional - PEI	17
1.1.12 Plan Operativo Anual – POA 2014.....	21
1.1.13 Presupuesto.....	27
1.2 PÚBLICOS ESTRATÉGICOS DEL IAVQ	28
1.2.1 Públicos internos.....	28
1.2.2 Públicos externos.....	29
1.3 LA COMUNICACIÓN EN EL IAVQ.....	30
2 COMUNICACIÓN INTERNA: UNA ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL	34
2.1 TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA	34
2.1.1 Algunas cuestiones sobre teorías de comunicación	34
2.1.2 Primeras concepciones de la comunicación	34
2.1.3 La Escuela de Chicago	36
2.1.4 El colegio invisible.....	38
2.2 EL PARADIGMA DEL SIGLO XXI, MODELO DE MODELOS.....	41
2.3 COMUNICACIÓN CORPORATIVA	44
2.3.1 Definiciones	44
2.3.2 Manifestaciones de la Comunicación Corporativa	48
2.3.2.1 Acción Comunicativa	48
2.3.2.2 Conducta Corporativa.....	49

2.4	COMUNICACIÓN INTERNA ESTRATÉGICA	50
2.4.1	Definiciones	50
2.4.2	Objetivos de la Comunicación Interna	51
2.4.3	El público interno	52
2.4.4	Mapa de públicos.....	54
2.4.5	Clasificación y Direccionalidad de la Comunicación Interna.....	56
2.4.5.1	Clasificación	56
2.4.5.2	Direccionalidad	57
2.4.6	Planificación de la Comunicación Interna	59
2.4.6.1	Pre-diagnóstico.....	59
2.4.6.2	Diagnóstico.....	59
2.4.6.3	Planificación	60
2.4.6.4	Ejecución.....	61
2.4.6.5	Seguimiento.....	61
2.5	CANALES Y HERRAMIENTAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	62
2.5.1	Tipo de canales.....	62
2.5.2	Canales tradicionales.....	62
2.5.3	Canales tecnológicos.....	63
2.5.4	Herramientas para una comunicación interna eficaz	64
2.5.4.1	Herramientas cara a cara	64
2.5.4.2	Boletines informativos	64
2.5.4.3	Cartelera.....	64
2.5.4.4	Buzón de sugerencias	65
2.5.4.5	Procedimiento de bienvenida	65
2.5.4.6	Manuales.....	65
2.5.4.7	Brochure.....	66
2.5.4.8	E-mails.....	66
2.5.4.9	Newsletter electrónicos.....	66
2.5.4.10	Sitio web.....	67
2.5.4.11	Intranet	67

3 IDENTIDAD Y CULTURA CORPORATIVA COMO IDENTIFICACIÓN Y DIFERENCIACIÓN DEL IAVQ..... 69

3.1	DEFINICIÓN Y ELEMENTOS DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA	69
3.1.1	Conceptualización.....	69
3.1.2	Elementos de la Identidad Corporativa	71
3.1.2.1	Cultura Corporativa	71
3.1.2.2	Filosofía Corporativa	72
3.2	MIX DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA	74
3.3	INTEGRANTES SENSIBLES DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA	76
3.3.1	Identidad Cultural.....	76
3.3.2	Identidad Objetual.....	77
3.3.3	Identidad Ambiental	77

3.3.4	Identidad Comunicacional.....	78
3.3.5	Identidad Verbal.....	78
3.3.6	Identidad Visual	78
3.3.6.1	Componentes de la Identidad Visual	79
3.4	ÉXITO DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA	81
3.5	CULTURA CORPORATIVA	83
3.5.1	Conceptualización de la Cultura Corporativa.....	83
3.5.2	Características de la Cultura Corporativa	84
3.5.3	Funciones de la Cultura Corporativa.....	85
3.5.3.1	Identificación.....	86
3.5.3.2	Integración.....	87
3.5.3.3	Coordinación	87
3.5.3.4	Motivación	87
3.5.4	Importancia de la Cultura Corporativa	88
3.5.5	Culturas Dominantes, Subculturas, Tipos de Cultura	89
3.5.5.1	Culturas Dominantes	89
3.5.5.2	Subculturas.....	90
3.5.5.3	Tipos de Cultura Corporativa.....	90
3.5.6	Niveles de la Cultura Corporativa	95
3.5.6.1	Artefactos y rituales	95
3.5.6.2	Nivel de creencias y valores definidos.....	96
3.5.6.3	Nivel de Supuestos Básicos	96
3.5.7	Roles dentro de la Cultura Corporativa.....	97
3.5.8	Factores de la Cultura Corporativa	98
4	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	100
4.1	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	100
4.1.1	Objetivo General	100
4.1.2	Objetivos Específicos.....	100
4.2	PROPÓSITO	100
4.3	ALCANCE	101
4.3.1	Alcance exploratorio	101
4.3.2	Alcance descriptivo	102
4.3.3	Alcance Correlacional	102
4.3.4	Alcance explicativo	103
4.4	DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA	103
4.4.1	Determinación de la población.....	103
4.4.2	Muestreo.....	104
4.5	MÉTODO.....	104
4.5.1	Analítico- Deductivo	104
4.5.2	Síntesis- Inductivo.....	105
4.5.3	Observación.....	105
4.6	ENFOQUE METODOLÓGICO	105
4.7	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	106
4.7.1	Técnicas Documentales.....	106
4.7.2	Técnicas de Campo	106

4.7.2.1	Técnicas Cuantitativas	106
4.7.2.2	Resultados de la encuesta	108
4.7.2.3	Técnicas Cualitativas.....	143
4.7.2.4	Resultados de la entrevista	144
5	PROPUESTA.....	152
5.1	FODA	152
5.1.1	Matriz FO, FA, DO, DA	153
5.2	PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	155
5.2.1	Matriz Estratégica	155
5.2.2	Matriz de Acciones.....	156
5.2.3	Matriz de Evaluación.....	157
5.3	CRONOGRAMA.....	158
5.4	PRESUPUESTO	159
5.5	DESCRIPCIÓN ACCIONES PLAN DE COMUNICACIÓN	160
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	175
6.1	CONCLUSIONES.....	175
6.2	RECOMENDACIONES	176
	REFERENCIAS.....	177
	ANEXOS	182

INTRODUCCIÓN

El Instituto de Artes Visuales de Quito (IAVQ), es un centro tecnológico multidisciplinario establecido en la ciudad de Quito desde 1996, y en la actualidad es uno de los Institutos Tecnológicos aprobados por la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT) que se encuentra en la categoría A de la clasificación realizada por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA) y el Consejo Nacional de Educación Superior en el año 2010 (CONESUP).

El IAVQ sin contar con la colaboración de un comunicador corporativo, aplica principios de la Comunicación Corporativa como la responsabilidad social empresarial, la cual se demuestra a través de acciones de vinculación con la comunidad, y la formación constante para sus estudiantes a través de video conferencias con expertos del ámbito internacional; además que cuenta con convenios con Instituciones como la Casa de la Cultura Ecuatoriana.

Asimismo, el Instituto cumple con las normas establecidas en el Ministerio de Relaciones Laborales en aplicación al Código de Trabajo ecuatoriano para el área administrativa y docente. Acciones que le permitieron obtener resultados positivos en la evaluación realizada por el CONEA. Sin embargo, dentro del IAVQ ninguno de sus proyectos toma en cuenta la gestión de la misma.

En forma permanente se ha mencionado la necesidad de contratar un Comunicador para el IAVQ, pero un constante desacuerdo se ha dado a través de la imposición de cuestionamientos sobre la necesidad y beneficios que la comunicación generará dentro de la organización.

“Una comunicación interna adecuada estimulará la cohesión entre las personas en el grupo, al lograr una mayor compenetración y conocimiento mutuo. También favorecerá la identificación de las personas con la organización, al comunicar y hacer compartir los valores establecidos por

la Dirección. Ello redundará, en una mayor solidaridad entre los miembros de la empresa, ya sea a nivel personal como a nivel profesional, lo que ayudará a lograr una mayor integración grupal y un sentimiento de pertenencia en los empleados hacia la organización.” (Capriotti, 1998, p. 6)

De igual manera, el IAVQ cuenta con canales y herramientas de comunicación básicas; sin embargo, se ha evidenciado la existencia de una comunicación lineal, dando como resultado una identidad y cultura corporativa poco arraigadas y desconocidas entre sus públicos internos.

“La Identidad Corporativa es el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno), razón por la cual un manejo adecuado de la Identidad Corporativa es de gran relevancia.” (Capriotti, 2009, p. 21)

El IAVQ enseña herramientas de comunicación visual, pero no ha sabido conjugar este concepto con la comunicación general, motivo que ha dado lugar la falta de planes de comunicación, políticas, manuales y reglamentos que rigen este ámbito tan importante para el desarrollo del Instituto.

En consecuencia, y debido al proceso de reestructuración de la Educación Superior en el Ecuador, muchas universidades e institutos tecnológicos, en especial el IAVQ tuvo que realizar cambios en sus métodos académicos, administrativos, comunicacionales, de vinculación y de recurso humano.

Por consiguiente, el IAVQ en estricto apego a la Ley Orgánica de Educación Superior y en mérito a la categoría obtenida por el CONEA se planteó la meta de continuar creciendo, razón por la cual hace un año atraviesan un proceso de rediseño interno que ha provocado desorden en el ámbito comunicacional, en

especial entre sus públicos internos que ha dado como resultado una falta de comunicación, sentido de pertenencia, cultura corporativa e identidad corporativa.

1 CAPÍTULO I: BREVE ANÁLISIS DEL INSTITUTO DE ARTES VISUALES DE QUITO- IAVQ

1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL DEL IAVQ

1.1.1 Historia

El Instituto de Artes Visuales de Quito “IAVQ” fue creado con fecha 21 de marzo del año de 1996, y es una entidad multidisciplinaria que cuenta con un amplio claustro de docentes del más alto nivel, profesionales calificados de Chile, Cuba y Ecuador, que hacen que el Instituto posea calidad internacional.

El IAVQ forma a profesionales y empresarios con una sólida preparación técnica y tecnológica para desempeñarse dentro de un amplio campo laboral.

Juan Flores Yáñez es fundador y Rector del Instituto, y ha crecido junto con él durante 16 años, período en que destaca que el crecimiento, desarrollo y consolidación del IAVQ se han visto forjados por el esfuerzo, trabajo y dedicación de docentes, administrativos, directivos, empleados y estudiantes.

Posteriormente, en el año 2000 Cristian Fröhlich, actual Director General del IAVQ, se hace cargo del Instituto; su objetivo inicial era ofrecer una Educación Superior de calidad, enseñarles a los estudiantes que pueden ser empresarios, así como convencer a los padres que el mundo está abriendo nuevos campos laborales para las carreras que ofrece el Instituto. Al momento su objetivo principal se ha cumplido con resultados positivos.

En el 2010, con las reformas a la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), en el país se realizaron evaluaciones académicas, administrativas, de infraestructura y de investigación a Universidades e Institutos Técnicos y Tecnológicos proceso en el cual el IAVQ, se hizo acreedor de la clasificación A otorgada por el CONEA y CONESUP.

El IAVQ siempre se ha caracterizado por buscar la excelencia y calidad académica dentro del Sistema Nacional de Educación Superior por lo que en la actualidad se encuentra trabajando en la mejora y creación de todos aquellos aspectos necesarios para brindar un servicio de calidad y posicionarse como el mejor Instituto que forma profesionales en el campo del arte y el diseño en el país.

1.1.2 Evolución del Entorno

La Educación Superior es un pilar fundamental para el desarrollo del Ecuador, no obstante la economía familiar y general del país no brindan la oportunidad a todos los ciudadanos de ingresar a la Universidad, razón por la cual existen Institutos Tecnológicos, en los cuales se imparten carreras técnicas cortas, útiles y diversas, con precios más asequibles que la inversión que implica estudiar en una Universidad, estos Institutos no solo aportan al crecimiento de los ciudadanos como entes económicamente activos, sino también al incremento de la capacidad productiva del país.

Por lo antes mencionado, en el Ecuador los niveles de educación tanto en Universidades como en Institutos Tecnológicos han ido en detrimento, razón por la cual el Gobierno con la aprobación de la nueva Ley de Educación Superior en el año 2010 y en conjunto con el CONEA realizaron la evaluación de Universidades, Institutos Técnicos y Tecnológicos Superiores, a nivel nacional, por medio de un análisis del área académica, de infraestructura, e investigación que cada una de las Instituciones llevaba a cabo, y que dio como resultado la clasificación de las mismas en distintas categorías.

Según boletín de prensa No. 038 de la Secretaría Nacional de Educación Superior (2013) en el Ecuador, la formación técnica y tecnológica ha estado marcada por una notoria desvalorización social y económica; dispersión de esfuerzos en ámbitos como capacitación, formación técnica del bachillerato y formación técnica y tecnológica superior, en ámbitos públicos y privados; por tal razón, la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e

Innovación (SENESCYT) durante los años 2011 y 2012, desarrolló un proceso de evaluación y depuración de Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos.

Es por ello, que como resultado de este proceso de evaluación y depuración en la actualidad la SENESCYT se encuentra desarrollando el proyecto de Reconversión de Institutos Técnicos y Tecnológicos Superiores, que consiste en la transformación física y académica de 40 Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos Públicos (ISTTP) del país, con lo que se incrementará el ingreso a la Educación Superior no universitaria.

“Este proyecto de reconversión busca el fortalecimiento de la formación técnica y tecnológica, que responde a una estrategia nacional para la transformación de la matriz productiva. Además, aspira a incrementar la tasa actual de matrícula en institutos técnicos y tecnológicos del 12% al 25%, que es el promedio mundial en formación de este tipo. Entre el año 2012 y 2013, la oferta de cupos bordeará los 120.000 para estudiantes que se formarán con esta nueva opción de Educación Superior de calidad.” (SENESCYT, 2013)

Con base en los elementos antes mencionados el gobierno creó distintas Instituciones que analizan, verifican y regulan la Educación Superior. Entre los órganos reguladores están la SENESCYT, el Consejo de Educación Superior (CES), y el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES). Este último cuenta con un Reglamento de la Educación Superior en la que se toma en cuenta los niveles de la Educación Superior, los créditos, las modalidades de aprendizaje, la estructura curricular, y los itinerarios académicos.

Es conveniente mencionar que según el Reglamento del Consejo de Educación Superior (CES, s.f.) en la Educación Superior no universitaria se proporcionan las competencias adecuadas para la ejecución de actividades y procesos basados en un modelo formativo, pedagógico y cognitivo que implica el manejo de las teorías y metodologías de las ciencias, la tecnología, la didáctico-

pedagogía y las artes, para lograr habilidades, conocimientos y destrezas adecuadas.

Por lo tanto, desde que el nuevo modelo de Educación Superior y las reformas a la LOES fueron aprobadas y puestas en vigencia, la mayoría de Institutos técnicos y tecnológicos buscan mejorar los parámetros de evaluación y cumplir con los requisitos que la ley establece para continuar en funcionamiento y mejorar la calidad de Educación Superior en el Ecuador.

1.1.3 Base Legal

El IAVQ es una Institución de Educación Superior creada mediante resolución ministerial No. 1170 del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes; es una entidad privada, sin fines de lucro, con finalidad social, personería jurídica propia, y con capacidad de autogestión administrativa y financiera que se rige por las normas jurídicas establecidas en la Constitución Política de la República del Ecuador, el Plan Nacional del Buen Vivir, la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), el Código de Trabajo y sus Reglamentos Internos legalmente aprobados y expedidos ante las autoridades competentes.

Asimismo, el IAVQ forma parte del Sistema Nacional de Educación Superior y se encuentra regulado por el Consejo de Educación Superior (CES), la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), y el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES).

1.1.4 Ubicación Geográfica e Infraestructura

Ubicación

El Instituto de Artes Visuales de Quito está ubicado en la Calle Mosquera Narváez Oe3-262 y Av. América, frente al Parque Italia, a pocos metros del Seminario Mayor de esta ciudad de Quito.

Infraestructura

El IAVQ posee instalaciones y equipamiento tecnológico de alta calidad entre los que se destacan las redes inalámbricas, salas de cómputo y audiovisuales con software académico de última generación. Es importante destacar que gracias a su infraestructura tecnológica y de sistemas el IAVQ puede realizar a través de la web, skype, encuentros y conferencias magistrales con profesionales del arte y diseño a nivel mundial.

Asimismo, cuenta con aulas, talleres, estudios de grabación, set de filmación, cafetería, biblioteca y áreas administrativas; todas al servicio de sus públicos objetivo.

Cuenta también con un Departamento Creativo donde se desarrollan proyectos, cursos o talleres para los estudiantes y comunidad en general. Además de una sala de teatro donde ensayan los estudiantes del Club de Teatro IAVQ.

1.1.5 Misión, Visión y Valores

1.1.5.1 Misión del IAVQ

“Formar profesionales de excelencia, líderes, emprendedores, de una alta conciencia ciudadana, con sólidas bases científicas y tecnológicas, capaces de resolver los problemas del sector productivo y la sociedad ecuatoriana. Orientado hacia la creatividad y la innovación, como vías para el desarrollo sociocultural, ambiental y económico de su entorno, mediante la gestión de proyectos de vinculación en sus diferentes escenarios.” (IAVQ, 2012, p. 3)

1.1.5.2 Visión del IAVQ

“Ser líder y referente de la Educación Superior Tecnológica, por la formación de sus profesionales y la calidad de servicio a la comunidad, comprometidos con la innovación, el emprendimiento, los valores éticos y morales.” (IAVQ, 2012, p. 3)

1.1.5.3 Valores Corporativos

“Para el IAVQ es de gran importancia definir los valores corporativos que orienten el quehacer de su misión en función de su visión, los valores declarados son el resultado de la decisión colectiva del equipo de gobierno y se constituyen en la cultura organizacional vigente en el Instituto, que será materializada por los integrantes de la comunidad interna en todos sus niveles y estamentos; estos valores son:

Integridad: Ser honestos y libres de influencias aplicando en todas sus acciones los principios éticos y morales, en beneficio de la verdad y la justicia.

Respeto: Ser educado y tolerante de las diferencias con especial consideración a la dignidad, privacidad y libertad de los otros.

Comunicación: Facilitar en igualdad de condiciones el diálogo en función de viabilizar las buenas relaciones interpersonales, con una comunicación oportuna y en tiempo real que vele por el interés de la institución.

Trabajo en equipo: Esfuerzo cooperativo y coordinado para alcanzar los objetivos propuestos.

Innovación/cambio: Introducción de ideas para mejorar los procesos, métodos, carreras, proyectos de investigación, proyectos de vinculación, productos y servicios que oferte el IAVQ en beneficio de la comunidad estudiantil y la sociedad en general.

Confianza: En las responsabilidades asignadas, gerencia de puestos de confianza, gerencia en el aula; buscando siempre el bien común y engrandecimiento de la Institución.

Responsabilidad social: Búsqueda del éxito de la misión del IAVQ en la formación de profesionales, así como en el aporte al buen vivir de la sociedad en las áreas de influencia del Instituto.

Equidad (justicia con imparcialidad): Caracterizado por la justicia y la imparcialidad donde se procede de acuerdo con los criterios de ley, ética y equilibrio más allá de lo que establezcan las normas escritas.

Compromiso: Demostrado en los actos formales e informales relacionados con el IAVQ dentro y fuera de este, cuidando siempre el buen nombre y prestigio de la Institución.

Respeto del medio ambiente: En función de incentivar al estudiante y a la comunidad en general el cuidado al medio ambiente y la correcta aplicación de las 3R (reducir, reutilizar y reciclar).” (IAVQ, 2012, pp. 4-5)

1.1.6 Principios y Código de Ética

1.1.6.1 Principios

“El Instituto Tecnológico Superior de Artes Visuales acorde a los principios orientados en la Constitución de la República del Ecuador en el artículo 351, se regirá por los siguientes principios:

La calidad: Mediante la búsqueda constante y sistemática de la excelencia en la gestión de la docencia, investigación, vinculación, gestión administrativa y financiera, mediante la autocrítica y la crítica externa, desarrollando procesos de autoevaluación y evaluación externa.

La autonomía responsable: En el orden académico, investigativo, de vinculación social, administrativo y financiero, bajo la lógica de la rendición de cuentas y la participación activa en la planificación nacional.

La pertinencia: Respondiendo a las necesidades y expectativas de la sociedad mediante una oferta académica coherente que forme a un ser humano integral que responda al desarrollo local, regional, nacional y mundial.

La formación integral: La formación de profesionales competentes, éticos, íntegros, con conciencia social, y sensibilidad para respetar, proteger y preservar el ambiente natural, así como la pluralidad cultural del Ecuador.

La igualdad de oportunidades: Ofreciendo a los y las estudiantes las mismas posibilidades en el acceso, movilidad, permanencia y egreso, sin discriminación de género, credo, sexo, etnia, cultura, orientación política, condición socioeconómica o discapacidad.

El estricto cumplimiento de los aspectos legales: Cumplir y hacer cumplir con todos los requisitos legales existentes en los aspectos que exige el normal funcionamiento académico y administrativo de la Institución y los seres humanos que en ella conviven.

El cogobierno: Impulsando la participación activa de profesores, estudiantes, empleados y trabajadores en el gobierno de la institución, velando por su engrandecimiento y prestigio.

La alternabilidad: En la dirección del Instituto de manera transparente y democrática que permita surgimiento de nuevas propuestas académicas y administrativas que beneficien a la institución y sector al que sirve, acrecentando el desarrollo institucional.

La acción afirmativa: Promoviendo entre sus integrantes la posibilidad de acceder con igualdad de oportunidades al gobierno y cogobierno de la institución, así como a la docencia procurando la participación de grupos minoritarios. (IAVQ, 2012, pp. 5-7)

1.1.6.2 Código de Ética

“Dentro del código de ética declarado por el IAVQ, se resaltan los compromisos a los que están direccionados a cumplir sus miembros:

- Se comprometerá a vivir, fortalecer, difundir y ser ejemplo de los valores y principios institucionales.
- Respetará y vigilará el cumplimiento de las leyes, la reglamentación y la normatividad internas y externas vigentes del IAVQ.

- Realizará sus labores con independencia de criterio, creatividad y libertad de pensamiento, con el ánimo constante de concluir todos los proyectos.
- Apoyará con espíritu de colaboración y solidaridad las funciones que realice en el Instituto Tecnológico Superior de Artes Visuales, en pro del bienestar de la Institución y de su entorno, confiriendo especial importancia a la agilización de los procesos que generen resultados concretos, creando un valor agregado al IAVQ.
- Vigilará, utilizará y cuidará, con responsabilidad, todo tipo de recursos procurando la preservación del patrimonio cultural e histórico y la protección al medio ambiente.
- Mantendrá un estricto respeto a otras personas, ya sea de manera presencial o a través de algún medio impreso o electrónico, independientemente de su género, edad, condición económica, nacionalidad, características físicas, o de cualquier otra condición que pudiera utilizarse para establecer una diferencia.
- En el respeto de las relaciones de género, será especialmente cuidadoso con cualquier situación que pueda ser interpretada como acoso sexual.
- Será respetuoso de los derechos de autor, en todas sus formas.
- En el manejo de información, será exacto al generarla, cuidadoso al preservarla y discreto al difundirla, procurando ser imparcial y objetivo en el manejo de la información que esté bajo su responsabilidad.
- Evitar situaciones que puedan ser interpretadas como conflicto de intereses que puedan afectar el desempeño de su actividad, cargo o comisión.
- En el uso del tiempo laboral, todo servidor del IAVQ debe usarlo plenamente para cumplir los objetivos de su área de trabajo con disciplina.

- En las relaciones laborales y de enseñanza – aprendizaje será especialmente cuidadoso con cualquier situación que pueda ser interpretada como abuso de autoridad.
- Deberá ser confiable y comprometido en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades con los máximos estándares de calidad y servicio.
- Tendrá autonomía en la toma de decisiones, logrando que dichas decisiones sean compatibles con las metas institucionales.” (IAVQ, 2012, pp. 5-7)

1.1.7 Estructura organizacional

El Gobierno del IAVQ se encuentra estructurado por los siguientes órganos y autoridades: la Junta General, que es la mayor autoridad que rige al Instituto; el Consejo Directivo, el Consejo Gubernativo; el Rector; Vicerrector; Director Administrativo; Director Financiero y el Secretario General.

Además cuenta con comisiones permanentes: Comisión de evaluación interna, Comisión de vinculación con la colectividad y la Comisión de proyectos e investigación que fue recientemente creada, pero aún no se encuentra dentro del organigrama que se presenta en la figura 1; es importante mencionar que cada comisión está conformada por tres miembros: 1 presidente y 2 vocales. El IAVQ tiene también un Departamento Jurídico, un Departamento Académico, un Departamento Creativo y un Departamento de Bienestar Institucional.



1.1.8 Empleados

El Instituto de Artes Visuales de Quito cuenta con un total de 63 empleados que están divididos en los siguientes grupos:

- Administrativos
- Docentes
- Personal de Servicios Generales

Tabla 1. Cantidad de empleados existentes en IAVQ.

Público Interno	Número de Empleados
Administrativos	11
Docentes	33
Personal de Servicios Generales	04
Total	48

Hay que recalcar que ciertos docentes, coordinadores de las carreras y vicerrector, son parte también del área administrativa y directiva, pero no se duplica dentro de las categorías previamente mencionadas.

1.1.9 Dirección Estratégica

En la actualidad es de gran importancia que las empresas se encuentren administradas y estructuradas estratégicamente, ya que ayudará a que las organizaciones se destaquen sobre otras que incursionan en el mismo campo laboral o tipo de negocio.

La dirección estratégica es de importancia para que las empresas mantengan su posición, calidad de servicios, prestigio, competitividad, etc., dentro de un entorno globalizado y altamente dinámico, sin perder de vista a su competencia y conservando aquello que la diferencia de las demás empresas existentes.

“La dirección estratégica es un estilo, que implica dirigir y orientar los procesos de raciocinio, imaginación, decisión y acción dentro de toda la organización, siguiendo un modelo que facilite la sistematización. Puede ser considerada como una aplicación de la administración estratégica, por lo que su objetivo es idéntico: convertirse en un medio para relacionar la organización, competitivamente y en forma sostenible con su ambiente.” (Brenes Bonilla, 2003, p. 33)

Específicamente en Ecuador es un requisito que las empresas, instituciones, ONG's del sector público o privado direccionen su labor a los objetivos declarados en el Plan Nacional para el Buen Vivir, ya que estos están orientados a: “La justicia social y económica, la justicia democrática participativa, la justicia inter generacional, y la justicia transnacional.” (Senplades, 2013, pp. 24-25)

Por lo antes mencionado, el Instituto de Artes Visuales se plantea lo siguiente: “El accionar institucional, se subordina a los grandes objetivos nacionales del Estado Ecuatoriano declarados en su Plan Nacional para el Buen Vivir, propiciando la necesaria e imprescindible interrelación con el sistema empresarial privado, el sector público y la sociedad civil en general, en búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida de la población. El desempeño del IAVQ en sus diversas manifestaciones, se somete de manera exigente, a la práctica y fortalecimiento de los valores morales y éticos universales que demanda la sociedad ecuatoriana.” (IAVQ, 2012, p. 3)

1.1.10 Objetivos

El análisis de la situación actual de los requerimientos del sector productivo, empresarial e instituciones ligadas a las áreas de conocimiento que oferta el Instituto Tecnológico Superior de Artes Visuales, en el campo de las artes de la comunicación, diseño, sonido y audiovisuales, en donde los indicadores de calidad, se hacen cada vez más necesarios, unidos al crecimiento del sector debido a la tendencia mundial de la globalización en las comunicaciones, hace evidente la necesidad de establecer como Institución de Educación Superior los siguientes objetivos institucionales:

1. “Desarrollar la cultura de la calidad de la educación a través de la docencia, vinculación con la sociedad, la investigación y la gestión administrativa y financiera.
2. Formar profesionales éticos, comprometidos con la sociedad, que actúen sobre la realidad socioeconómica del país y el mundo.
3. Desarrollar procesos de investigación, creación, innovación y vínculo con la sociedad.
4. Mejorar la gestión administrativa y financiera para consolidar la infraestructura física, tecnológica, y de talento humano de la Institución.” (IAVQ, 2014, p. 6)

1.1.11 Plan Estratégico Institucional - PEI

Es importante recalcar que el PEI es de autoría del IAVQ y se encuentra anexo al capítulo para una mayor comprensión de lo que el Instituto quiere lograr, a continuación se presentan los lineamientos estratégicos, objetivos, estrategias, políticas, indicadores y metas por las cuatro funciones de la Educación Superior establecidos por el IAVQ:

OBJETIVO 1.

“Desarrollar la cultura de la calidad de la educación en el IAVQ, a través de la docencia, vinculación con la sociedad, la investigación y la gestión administrativa y financiera; aplicando indicadores que garanticen la adecuada gestión de los actores y estamentos de la Institución en beneficio de la Sociedad Ecuatoriana.

ESTRATEGIAS

- Desarrollando un proyecto de autoevaluación institucional, que oriente sobre la realidad institucional y los planes de mejoramiento a desarrollar.
- Desarrollar programas y proyectos de mejoramiento continuo en las diversas áreas de la Educación Superior.

POLÍTICAS

- Semestralmente se desarrollaran cuentas de desempeño internas con la finalidad de ir detectando los procesos a mejorar.

INDICADORES

- Establecidos en el proyecto de autoevaluación institucional en sus diferentes áreas.

METAS

- Autoevaluación Institucional al 100%
- Autoevaluación por carreras al 100%

OBJETIVO 2.

Formar profesionales y ciudadanos éticos con competencias generales y específicas que les permitan comprender y actuar sobre la realidad socioeconómica del País y el mundo, contribuyendo al buen vivir de la comunidad.

ESTRATEGIAS

- Actualizando y mejorando los diseños curriculares, así como el proceso de aprendizaje en correspondencia con el perfil profesional que la sociedad demanda en las diferentes carreras que oferta el instituto.
- Desarrollando planes de capacitación e incentivo para el personal docente en las áreas pedagógicas y de especialización que impulsen el crecimiento personal y profesional.

POLÍTICAS

- La revisión y actualización de la pertinencia del diseño curricular en las diversas carreras que oferta el instituto será semestral.
- El personal docente debe acreditar semestralmente la capacitación en el área pedagógica y de la especialidad en función de lo establecido en el reglamento de escalafón docente.

INDICADORES

- El porcentaje de actualización de los diseños curriculares de las carreras.
- Porcentaje de docentes capacitados en el área pedagógica y de la especialidad.

METAS

- 100% de las carreras actualizadas.
- 100% de docentes capacitados en el área pedagógica y de la especialidad en al menos dos programas.

OBJETIVO 3.

Desarrollar procesos de investigación, creación, innovación y vínculo con la sociedad en función de resolver los problemas y expectativas del sector productivo y social en el área de influencia de la institución.

ESTRATEGIAS

- Definición de las necesidades y expectativas científicas, tecnológicas y sociales del área de influencia del IAVQ.
- Elaboración de la planificación y ejecución de proyectos de investigación y vinculación que den solución a los problemas definidos.
- Fortalecimiento de los procesos de educación continua con servicios para los sectores más vulnerables del área de influencia del IAVQ.

POLÍTICAS

- Semestralmente se desarrollarán y evaluarán los programas o proyectos de investigación y vinculación con la sociedad y el sector productivo.

INDICADORES

- Número de programas y/o proyectos desarrollados por carrera

METAS

- Desarrollo de la menos 2 programas y/o proyectos anuales por carrera

OBJETIVO 4.

Mejorar la gestión administrativa y financiera para consolidar la infraestructura física, tecnológica, y de talento humano de la institución.

ESTRATEGIAS

- Consolidación del patrimonio de la institución que garantice el normal desenvolvimiento de las actividades académicas y administrativas en espacios adecuados y saludables.
- Establecimiento de planes de mejoramiento en los aspectos de infraestructura física, tecnológica y de la talento humano.

POLÍTICAS

- Realizar inversiones en bienes muebles e inmuebles para satisfacer las necesidades del Instituto.

- Orientar los esfuerzos económicos para constituir el patrimonio del IAVQ.
- Presentación y análisis de la situación actual del instituto y desarrollo del plan de mejoramiento respectivo.

INDICADORES

- Establecidos en los planes de evaluación y sus respectivos planes de mejoramiento

METAS

- Establecer un patrimonio institucional que respalde al 100% el funcionamiento del IAVQ en función de lo que establece la Constitución y la LOES.
- Ejecución al menos de un 80% de los planes de mejoramiento establecidos en estas áreas.” (IAVQ, 2012, pp. 7-10)

1.1.12 Plan Operativo Anual – POA 2014

Es importante recalcar que el POA es de autoría del IAVQ y se encuentra anexo al capítulo para una mayor comprensión del trabajo del Instituto:

Función Docencia

“OBJETIVO 1. (Ingreso, permanencia y salida de estudiantes):

Fortalecer los procesos de ingreso, acompañamiento y egreso de los y las estudiantes que den una adecuada respuesta a las expectativas y confianza depositada en la Institución.

Acciones estratégicas a desarrollar:

- Atención a los estudiantes de nuevo ingreso mediante un sistema de admisión y nivelación.
- Implementación de un sistema de acompañamiento estudiantil que apoye el desarrollo de la formación profesional y personal de los y las estudiantes.
- Fortalecimiento de los sistemas de apoyo académico e infraestructura para el buen desenvolvimiento de las actividades de enseñanza – aprendizaje.
- Aseguramiento de la participación estudiantil en los organismos de cogobierno institucional.
- Fortalecimiento del programa de pasantías estudiantiles.
- Fortalecimiento del sistema de graduación y proceso de titulación estudiantil.
- Implementación del sistema de seguimiento de egresados que permita la vinculación permanente de los graduados a la toma de decisiones académicas del IAVQ.

OBJETIVO 2. (Formación profesional estudiantil):

Fortalecer el proceso de formación profesional de los y las estudiantes que permitan la consecución de la misión institucional así como la inserción exitosa en el sector productivo, contribuyendo al desarrollo sustentable del país.

Acciones estratégicas a desarrollar:

- Actualización de los diseños curriculares atendiendo a los lineamientos establecidos en las LOES y sus reglamentos.
- Elaboración de nuevas propuestas de formación profesional y modalidades de estudio, acorde a los lineamientos del plan nacional del buen vivir y la tendencia científica y tecnológica.
- Fortalecimiento y socialización del modelo educativo y pedagógico que viabilice el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Implementación de sistemas de monitoreo, control y evaluación al proceso de enseñanza aprendizaje, que posibiliten la verificación del cumplimiento de la programación académica y los resultados obtenidos.

OBJETIVO 3. (Personal docente):

Establecer y reforzar los procesos de gerencia y liderazgo docente que impulsen la formación pedagógica y profesional de las y los profesores, investigadores, directivos y personal técnico, de manera que contribuyan al logro de la calidad académica y los objetivos institucionales establecidos.

Acciones estratégicas a desarrollar:

- Categorización y clasificación del personal docente, directivo y administrativo que labora en la institución, acorde a lo establecido en la Constitución y la Ley.
- Implementación de un sistema de capacitación, producción y superación del personal docente, administrativo y directivo.

- Consolidación del sistema de monitoreo, control y evaluación a la gestión docente, directiva y administrativa en función de los resultados obtenidos.

Función Investigación

OBJETIVO 1. (Proyectos de investigación):

Desarrollar programas y/o proyectos de investigación, creación e innovación, estableciendo las líneas de investigación que permitan la intervención del IAVQ en la solución de los problemas identificados en el sector productivo y social del área de influencia de la institución.

Acciones estratégicas a desarrollar:

- Establecimiento de las líneas de investigación en el área científica, tecnológica, y/o humanista, que permita contribuir con el desarrollo profesional de los docentes y estudiantes.
- Desarrollo e implementación de programas y/o proyectos de investigación.
- Fomento del desarrollo de proyectos de graduación estudiantil articulados a las líneas de investigación declaradas por el IAVQ.

OBJETIVO 2. (Investigación docente):

Incorporar al personal docente del IAVQ en labores de investigación que favorezcan la gestión docente que desarrollan en la institución.

Acciones estratégicas a desarrollar:

- Suscripciones a publicaciones especializadas en las áreas de acción del instituto, con la finalidad de lograr el intercambio de información especializada y actualizada.
- Publicación periódica de textos, artículos o realización de eventos científicos y/o tecnológicos sobre las áreas de acción del IAVQ o sus líneas de investigación.
- Participación de los docentes en el uso del año sabático, en función de solucionar las necesidades prioritarias del instituto en referencia al tema de investigación.

Función Vinculación

OBJETIVO 1. (Proyectos y actividades de vinculación): Implementar proyectos de vinculación institucionales que permitan la difusión y divulgación del conocimiento científico, tecnológico, valores culturales, ambientales, patrimoniales, y artísticos, de manera relevante y prioritaria para la formación de los estudiantes y atención a los sectores menos favorecidos.

Acciones estratégicas a desarrollar:

- Promoción de la difusión del conocimiento científico, tecnológico, artístico, cultural, y/o ambiental mediante la participación en eventos organizados por la institución y de otros; así como utilizando de las TIC'S.
- Consolidación del sistema institucional de educación continua que permita promover la cultura actualización permanente en los egresados del IAVQ, profesionales de las áreas de influencia y la sociedad en general.

- Relación de la institución con los sectores productivos, sociales, gubernativos y educativos del sector y el país para la implementación de proyectos y/o actividades de vinculación.

OBJETIVO 2. (Bienestar institucional): Fortalecer los servicios de bienestar institucional que favorezcan a la comunidad educativa del IAVQ.

Acciones estratégicas a desarrollar:

- Promoción de la calidad de atención a los estudiantes en los diversos servicios que presta el IAVQ como biblioteca, laboratorios, talleres, registro escolar, servicio social y medios de comunicación oficial.
- Impulso de actividades deportivas, sociales y culturales que permitan la participación e integración de la comunidad educativa del IAVQ.
- Desarrollo de proyectos o planes de seguridad institucional; de contingencia para desastres y desastres naturales al interior del IAVQ; de prevención y corrección de peligros sociales para la comunidad educativa y familiar del IAVQ.

Función Gestión Administrativa Académica

OBJETIVO 1. (Monitoreo, control evaluación plan académico):

Mejorar la gestión administrativa académica mediante la aplicación de un sistema de monitoreo, control y evaluación que permita la eficiencia y eficacia de los procesos.

Acciones estratégicas a desarrollar:

- Monitoreo, control y evaluación del plan estratégico académico institucional.

- Redefinición y valorización de las políticas y normas académicas que estandarice el quehacer educativo del IAVQ.
- Mejoramiento del sistema de gestión académica informatizado que permita el procesamiento automatizado de la información de respaldo del quehacer docente del IAVQ.
- Consolidación de los sistemas de registro y almacenamiento de información correspondiente a los expedientes estudiantiles y docentes.
- Implementación de un sistema de información y comunicación interna y externa que permita compartir a la comunidad interna y externa las directrices y resultados alcanzados en las diversas funciones de la Educación Superior que gestiona el IAVQ.
- Aseguramiento del funcionamiento de los organismos de cogobierno en las actividades académicas del IAVQ.
- Implementación del sistema de cuentas de desempeño con la finalidad de evaluar la gestión desarrollada por el personal docente, directivo y administrativo en cuestiones relacionadas con las actividades programadas por el vicerrectorado académico.” (IAVQ, 2014, pp. 6-10)

1.1.13 Presupuesto

El presupuesto general del IAVQ que se presenta corresponde al año 2014, que fue aprobado por el Departamento Financiero del Instituto.

En el presupuesto se presentan ingresos con un valor igual a USD.1, 683, 400,00 dólares que corresponde a los rubros de ingresos por concepto de estudiantes y aranceles.

Los egresos tienen un valor de USD. 1, 683, 400,00 dólares que corresponde a rubros de egresos por: becas, salarios administración y docencia, aportes IESS, arriendos, inversión infraestructura técnica, útiles de oficina y limpieza, adecuaciones y mantenimiento, servicios básicos, inversión material didáctico, deserciones incobrables, vinculación con la comunidad, y publicidad.

INGRESOS		EGRESOS	
MATRICULAS	990	1660.00	1,643,400.00
OTROS INGRESOS			40000.00
TOTAL		1,683,400.00	1,683,400.00

INGRESOS		EGRESOS	
		ADMINISTRACION	375,780.00
		DOCENCIA	538,980.00
		IESS	69,986.00
		ARRIENDOS LOCALES	65,500.00
		INFRAESTRUCTURA TECNICA	67,336.00
		UTILES DE OFICINA Y ASEO	8,500.00
		SERVICIOS BASICOS	16,834.00
		INVERSION MATERIAL DIDACTICO B.	18,630.00
		ADECUACIONES MANTENIMIENTO	50,502.00
		BECAS	168,340.00
		DESERCIÓN	168,340.00
		VINCULO CON LA COMUNIDAD	16,834.00
		PUBLICIDAD	16,834.00
		CAPACITACION AL PERSONAL	101,004.00



 DIRECCIÓN FINANCIERA
 
 CONTADOR

Figura 2. IAVQ para al año 2014

1.2 PÚBLICOS ESTRATÉGICOS DEL IAVQ

1.2.1 Públicos internos

Como previamente se mencionó dentro del IAVQ existen distintos públicos internos: Directivos, Docentes, Administrativo y personal de Servicios Generales.

Para el IAVQ su principal público objetivo a nivel interno son sus docentes, personal administrativo y de servicios generales, pues en las diferentes áreas que desempeñan se demuestra la calidad de educación y servicios que brinda el Instituto.

Las organizaciones de hoy han apostado por la creatividad, innovación y el espíritu emprendedor, valores que han dado lugar a la creación de un modelo organizativo invertido. Este tipo de estructura organizacional da más valor e importancia a los públicos internos que se involucran en forma directa con los clientes o usuarios finales de los servicios o productos que la empresa ofrece, además que los directivos y mandos altos ejercen un rol de apoyo y soporte para su público interno. (Sánchez Taberner, 2000, p. 65)

Es por ello, que en las relaciones laborales y cumplimiento de objetivos se puede evidenciar la existencia o no de problemas en la administración, gestión, participación y comunicación del recurso humano.

El IAVQ se destaca por la calidad de educación y servicios que ofrece a sus clientes; sin embargo, por el constante proceso de evaluación realizado por CES Y CEAACES el Instituto se encuentra en un constante proceso de actualización, rediseño y cambios que causan molestias en sus empleados, es por ello que es importante que exista una comunicación interna efectiva que ayude a que el proceso de cambios cause el menor impacto posible a través de acciones que mantengan a su público interno satisfecho y autoidentificado.

1.2.2 Públicos externos

Los usuarios principales del IAVQ son la población estudiantil de la ciudad de Quito, jóvenes a partir de los 18 años que se sienten atraídos por el campo de las artes visuales, bachilleres de un nivel socio económico, medio bajo, medio y medio alto que buscan educación práctica y de calidad.

Los padres o representantes de los estudiantes son usuarios indirectos, clientes y un público importante ya que de ellos depende la permanencia en la mayoría de los casos de los estudiantes en el Instituto; sus intereses básicos son el nivel de excelencia académica, las facilidades de financiamiento y las oportunidades en el campo laboral dentro del país.

El IAVQ, brinda a los jóvenes (público objetivo) la posibilidad de formarse en lo que realmente les gusta y ser exitosos en el futuro cercano. A los padres (clientes y beneficiarios indirectos) les ofrece la tranquilidad de elegir un Instituto profesional con calificación A, por sus altos estándares de calidad. Es una Institución de formación profesional probada, como pocas en el país.

1.3 LA COMUNICACIÓN EN EL IAVQ

Dentro del Instituto no existe un área dedicada exclusivamente al manejo de la Comunicación, es la Comisión de Proyectos quién se encarga de manejar los distintos proyectos, eventos y herramientas en el Instituto. Las herramientas de comunicación son de tipo digital en su mayoría, y en lo que se refiere a eventos o proyectos comunicacionales son orientados al área académica.

Las herramientas digitales con las que cuenta el IAVQ son: Facebook, página web, canal de YouTube. Según el Dis. Eduardo Rodríguez (2013) encargado del Departamento Creativo del IAVQ, las herramientas de comunicación más utilizadas por estudiantes y público interno son el Facebook, que es la herramienta más funcional y dinámica que manejan; además de la página web que es el medio por la cual se informan sobre eventos internos o externos del Instituto, estos dos medios digitales son manejados por una persona y son actualizados en forma continua y dinámica.

Al momento se pretende el desarrollo de un blog de docentes en el cual se van a profundizar temas de clase y otros que sean de interés y utilidad para los estudiantes. En el blog también se publicarán las páginas web o de Facebook

de los docentes para que los alumnos puedan ver los trabajos que realizan los docentes en el campo profesional y que así exista una comunicación más fluida.

En lo que se refiere a eventos el Instituto los viene realizando aproximadamente hace 5 años los cuales se han caracterizado por su gran nivel, ya que muchos de ellos cuentan con la participación de profesionales del extranjero que se destacan en las áreas que el IAVQ imparte. Es importante destacar que algunos de los eventos se han realizado a través de video conferencias, lo que ha permitido que se cree un archivo de ellas y que los estudiantes, docentes y público en general puedan ir a la biblioteca a solicitar dicho material. Actualmente el Departamento Creativo se encuentra clasificando y editando dichos videos con el fin de subirlos a su canal de YouTube y que el acceso a ellos sea aún más fácil, estos vídeos también van a estar vinculados al blog.

Los proyectos que se realizan en el IAVQ se ven reflejados en los eventos que se llevan a cabo gracias a contactos del exterior. Estos eventos son intercalados en el cronograma académico semestral de acuerdo a los temas que se están tratando en cada carrera; los eventos se encuentran sincronizados entre el tema del evento y lo que se enseña en aulas. Es importante resaltar que este esquema de organización fue implementado en este año y está apoyado por la comisión de proyectos e investigación.

Uno de los eventos de este año fue la creación del Premio Horacio, que es el reconocimiento a los mejores trabajos de las carreras del IAVQ.; premio que fue instaurado este año y por su evaluación y buenos resultados se realizará cada año en el IAVQ; fue realizado en distintas localidades con las que existe una alianza estratégica, entre ellas está la Casa de la Cultura Ecuatoriana.

Igualmente tienen proyectos de concursos de documentales y cortometraje, también se encuentran en el proceso de realizar un café concert que es un

show en vivo para que los estudiantes puedan mostrar al público en general lo que se encuentran desarrollando. Para cada carrera existe un proyecto de incentivos a realizarse para que a través de ellos los estudiantes muestren sus capacidades y competencias profesionales.

El Departamento Creativo trabaja conjuntamente con la Comisión de Vinculación con la Comunidad en la cual existen proyectos integradores en los que estudiantes al final del semestre tengan un proyecto que vincule a la comunidad o resuelva un problema comunitario, este proyecto será tomado en cuenta por la Comisión de Proyectos e Investigación para determinar la factibilidad y realización del mismo.

Parte de vinculación con la comunidad y uno de los requisitos del CEAACES es la creación de áreas verdes, puntos limpios y cuidado del medio ambiente; en razón de ello, el Departamento Creativo en conjunto con los proyectos finales de los estudiantes de diseño interior se ha planteado la creación en la azotea del edificio del Instituto una terraza ecológica con materiales reciclados; este proyecto es importante para el aspecto comunicacional ya que en este espacio se podrá realizar reuniones del público interno y eventos que se adapten a la estructura de dicho proyecto. Hay que mencionar que cada uno de los proyectos a realizarse tiene a uno o más docentes como responsables encargados.

En lo que se refiere a publicidad externa el IAVQ no cuenta con ninguna campaña publicitaria o de relaciones públicas para su promoción. Años atrás una herramienta de comunicación era acudir a casas abiertas o ferias de universidades realizadas en ciertos colegios de Quito, esta actividad ha dejado de llevarse a cabo.

Igualmente para la comunicación externa, en lo que se refiere a publicidad exterior tienen un proyecto de publicidad móvil en el cual se adecuará una combi tipo años 60 con las artes que promocionan al IAVQ, los diseños ya se

encuentran listos y representan a cada una de las carreras que se ofrecen en el Instituto.

En la realización de todos los eventos, proyectos y manejo de herramientas de comunicación es importante que exista comunicación entre los docentes, administrativos, y directivos, esto se da en el Instituto a través de reuniones periódicas entre las personas encargadas y docentes involucrados para que no exista un desfase en los procesos.

Para el público interno también se han realizado proyectos, eventos sociales por motivo de ocasiones especiales o reuniones para la integración. Sin embargo, no existe un programa de incentivos o reconocimiento en el caso de que algún miembro de los docentes o administrativos se destaque en su labor.

2 CAPÍTULO II: COMUNICACIÓN INTERNA: UNA ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL

2.1 TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

2.1.1 Algunas cuestiones sobre teorías de comunicación

Es a inicios de siglo XX cuando nace la primera escuela teórica de comunicación, la Escuela de Chicago, que hasta la actualidad es tomada en cuenta como base para la creación de nuevos paradigmas de la comunicación empresarial. Es importante tomar en cuenta que todas las teorías de comunicación fueron creadas desde la ideología de quienes las dieron a conocer y que cada escuela tiene como base filosófica resolver la pregunta: ¿Qué es comunicación?

El fin principal de estas escuelas teóricas es estudiar el fenómeno de la comunicación y explicar el mismo tomando en cuenta el entorno en el que se desarrollaron. Cada escuela está influenciada por la coyuntura social, política, económica y cultural al momento de su creación; es aquí donde se evidencian las diferencias teóricas entre cada una de ellas.

Durante la elaboración y desarrollo de estas escuelas su veracidad científica fue puesta en duda "...este campo de las ciencias sociales se ha visto acosado por la cuestión de su legitimidad científica. Esto ha llevado a buscar modelos de cientificidad, adoptando esquemas propios de las ciencias de la naturaleza adaptado a través de analogías." (Mattelart & Mattelart, 1997, p. 9). Un ejemplo de ello es la tesis de Robert Park sobre la ecología humana, en la cual se toma a la ciudad como un laboratorio social.

2.1.2 Primeras concepciones de la comunicación

Las primeras concepciones de comunicación empiezan en el siglo XIX, período de máximo desarrollo del sistema industrial, el cual se caracteriza por el auge

de la tecnología, el desarrollo de potencias mundiales y por la migración del campo a la ciudad para obtener un mejor estilo de vida.

Adam Smith y Saint Simmons, dos grandes filósofos, que dieron las primeras influencias comunicacionales desarrollaron su pensamiento dentro del campo industrial, tomando como ejemplo el funcionamiento y procesos de una industria; estos dos filósofos no crearon las escuelas de comunicación, pero sí influyeron en los fundamentos ideológicos de las mismas.

Adam Smith, creador y mayor exponente de la economía clásica, establece los siguientes puntos a considerar:

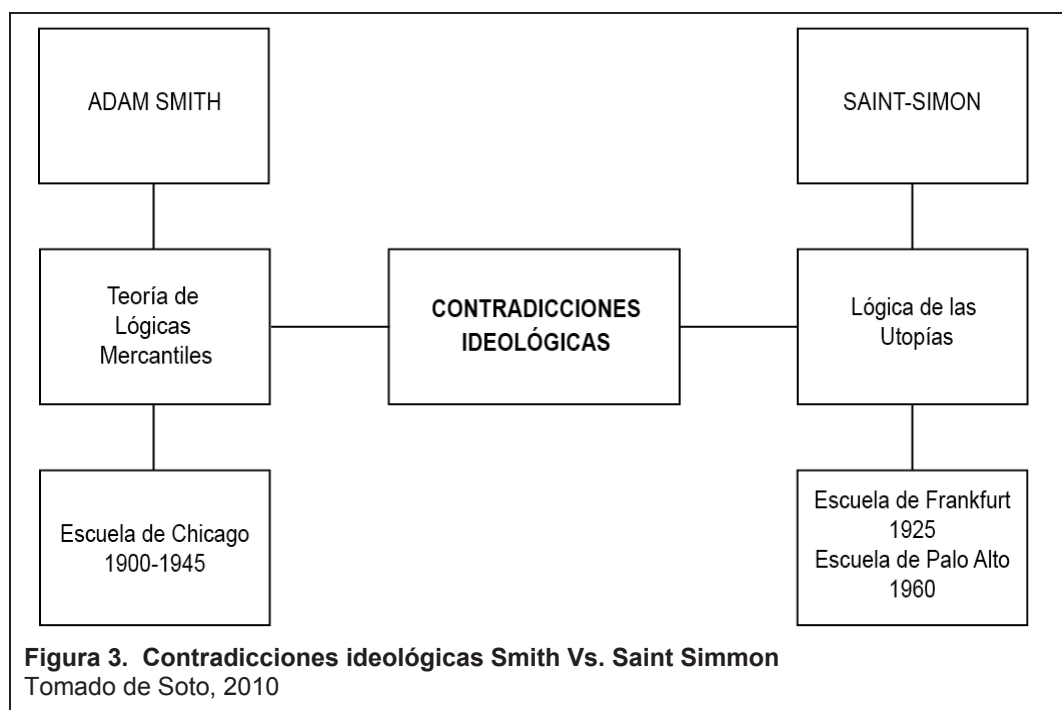
- Se trabaja para tener una ganancia.
- División intencional del trabajo.
- El dinero es el flujo que comunica.
- Cree en la imposición de una lengua única: el inglés.
- El sistema industrial tiene un centro (administrador) y una periferia (administrados).
- Plantea la homogeneidad.
- Funcionalismo: cada uno cumple un rol en la sociedad.

Mientras que Saint Simmons, comunicador y filósofo de las utopías establece:

- No debe existir un centro o administrador.
- Debe existir una red equitativa.

- La gente que gana menos tiene menor posibilidad de obtener comunicación.
- Cree en una lengua única pero no en su imposición, porque se pierde la cultura genuina de un pueblo.

Cada uno de estos exponentes tiene postulados e ideas diferentes sobre el funcionamiento de una industria, aquí es donde se refleja las analogías entre las ciencias exactas adaptadas a las ciencias sociales.



2.1.3 La Escuela de Chicago

La Escuela de Chicago inicia en el siglo XX, entre los años 1900 a 1945, período histórico de máximo desarrollo tecnológico. Específicamente en Estados Unidos se masifican los medios de comunicación, en especial la radio y la prensa. A partir de esta época los medios empiezan a ejercer un alto grado de presión en el comportamiento humano, “estos atacan los instintos del ser humano. Debido a este fenómeno y a la coyuntura histórica de aquel

tiempo aparecen dos palabras: ADAPTACIÓN y ASIMILACIÓN, por lo que la comunicación se convierte en un proceso de asimilación y adaptación”. (Soto, 2010)

Robert Ezra Park, Jhon Dewey, George Herbert Mead y Charles Horton Cooley fueron los fundadores de esta escuela; sin embargo, los nombres Paul Felix Lazarsfeld, Lewin, Hovland y Lasswell se destacan, ya que ellos dieron el impulso para el desarrollo de la teoría funcionalista de la comunicación.

El funcionalismo es una teoría sociológica que fue aplicada también en el campo de la comunicación, “los investigadores dejaron de cuestionarse acerca de los efectos negativos de los medios en las audiencias y empezaron a preguntarse qué funciones cumplían los medios de comunicación para el equilibrio, la estabilidad y el orden de los sistemas sociales.” (Lozano, 2007, p. 24)

Harold Lasswell, sociólogo y politólogo, es el más reconocido investigador en comunicación de masas, entre sus aportes está: “la propaganda se centra en la teoría de los efectos; quien tiene poder en los medios es invencible; y la industria cultural: ve a la cultura como una mercancía.” (Soto, 2010)

Según Mattelart y Mattelart “uno de los grandes aportes de Lasswell es el desarrollo de la sociología funcionalista de los medios de comunicación en la que su fórmula es: ¿Quién dice qué por qué canal a quién y con qué efecto?” (1997, p. 30) fórmula en que se basan estudios posteriores a esta época de los diferentes campos de la comunicación. Tomando en cuenta este postulado Lasswell propone estudiar la comunicación desde su estructura y sus funciones que son:

- “Vigilancia del entorno.
- Correlación de las distintas partes de la sociedad en su respuesta al entorno.

- La transmisión de la herencia social de una generación a la siguiente” (Lozano, 2007, p. 25)

Esta teoría es unidireccional, no contempla el retorno del mensaje enviado y no considera cómo se comprendió el mismo. Esta teoría se entreteteje con la teoría lineal de la información, ya que el receptor de la información no es de importancia una vez que se ha enviado el mensaje, en este proceso a pesar que se toman en cuenta los efectos del mensaje no se toma en cuenta su alcance, no existe retroalimentación.

A pesar de que en la actualidad Lasswell y la Escuela de Chicago son un referente en cuanto a comunicación se refiere, su teoría ya no es vigente debido a los cambios que se han dado en la sociedad, pero sí es importante rescatar que:

“... el aporte de la Escuela de Chicago es considerable en numerosos puntos: En primer lugar, hace énfasis en la interacción social... En segundo lugar, la investigación en comunicación se ha podido beneficiar de los aportes de la sociología aplicada...En tercer lugar, la comunicación es un proceso simbólico mediante el cual una cultura se erige y se mantiene.” (Lazar, 1995, p. 10)

Por lo tanto, el aporte de la escuela de Chicago y todos sus exponentes siempre serán la base para la creación de nuevas teorías, investigaciones, paradigmas y aplicaciones de la comunicación en general.

2.1.4 El colegio invisible

El colegio invisible o Escuela de Palo Alto nace a inicios de la Guerra Fría y su teoría se basa en el cuestionamiento de la teoría lineal de la comunicación. Los representantes de esta escuela hablan sobre otra comunicación, una comunicación circular.

La teoría de Palo Alto se centra en que la comunicación es vista desde la cultura individual de los pueblos, donde no hay espacio para la homogeneidad. En esta teoría la cultura juega un gran papel, ya que las formas clásicas de la comunicación se encuentran representadas por las diferentes expresiones culturales como el arte y la música, que a su vez reflejan como el ser humano percibe el mundo a través de sus diferentes dimensiones.

En particular esta escuela tiene fundamentos psicológicos, antropológicos, sociológicos y lingüísticos. Esta escuela ve a la comunicación desde las ciencias humanas y no se dan analogías con las ciencias exactas o de la naturaleza ya que desde su punto de vista no se puede estudiar la comunicación porque esta va más allá de la simple transmisión de datos, la comunicación no es un acto sino un proceso.

Los principales exponentes del Colegio Invisible son: Paul Watzlawick, Ray Birdwhistell, Edward T. Hall, Erwing Goffman y Gregory Bateson. Según Gómez y Herranz (2011, pp. 22-25) "Watzlawick es uno de sus principales teóricos y aportó para el desarrollo de este modelo la propuesta de cinco axiomas de la comunicación:

- a. No es posible no comunicar: Toda forma de comportamiento es una forma de comunicación; como no existe forma contraria al comportamiento, no existe la no comunicación.
- b. Toda comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel de relación:
 - Nivel de relación: cómo el primero ve su relación con el receptor de la información.
 - Nivel de contenido: Significado de palabras y mensaje.
- c. La naturaleza de una relación depende de la gradación que los participantes hagan de las secuencias comunicacionales entre ellos: Tanto el emisor como el receptor interpretan su comportamiento como reacción ante el otro.

d. La comunicación humana implica dos modalidades: la digital y la analógica:

- Analógica: Cómo se dice- lenguaje no verbal.
- Digital: Lo que se dice- lenguaje verbal

e. Los intercambios comunicacionales pueden ser tanto simétricos como complementarios:

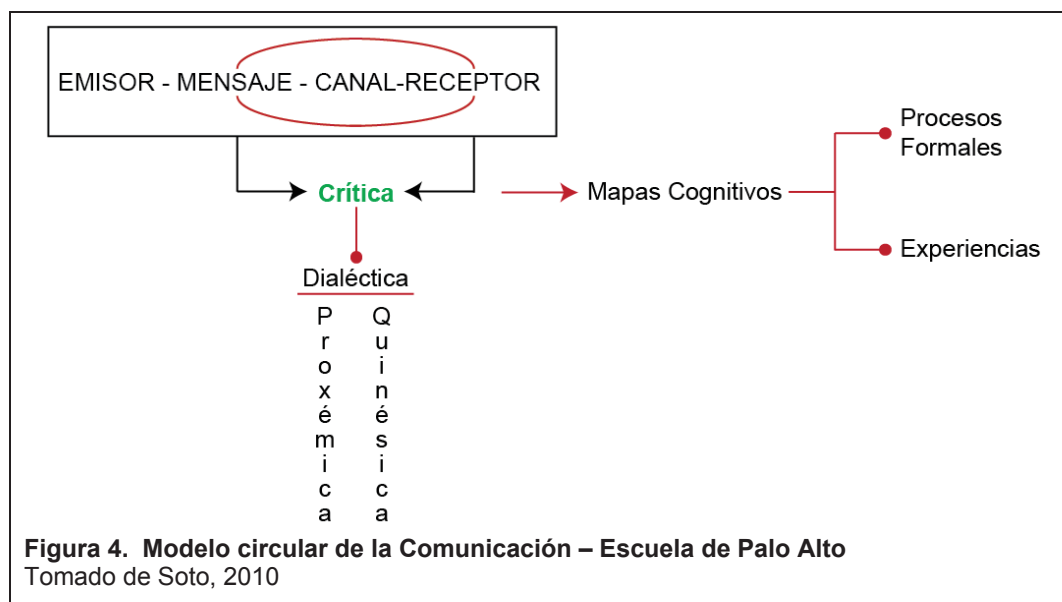
- Simétricos: relación de seres en igualdad de condiciones
- Complementarios: relación de autoridad.”

Estos axiomas son aún válidos en la actualidad y no solo son aplicados en el campo de la comunicación, sino en la mayoría de áreas de las ciencias sociales; este ha sido uno de los grandes aportes de la Escuela de Palo Alto además que le dio mayor credibilidad a su teoría.

Asimismo, este modelo de comunicación le da mucha importancia a la lectura del mensaje, este debe ser comprendido desde la crítica tanto por el receptor como por el emisor. “La base de esta teoría es la crítica que se entiende desde mapas cognitivos, la dialéctica y desde la propia cultura” (Soto, 2010), es ahí cuando se desmiente la teoría lineal de la comunicación.

El modelo circular de la comunicación toma como base el esquema de la teoría lineal donde aún hay un emisor, un mensaje, un canal y un receptor, la diferencia radica en que la circularidad se manifiesta a través de la comprensión de los mensajes que se entiende desde la crítica, que nunca va a ser destructiva y se construye a través de mapas cognitivos, que no son más que información que los seres humanos poseen y adquieren a través de procesos formales de educación y experiencias. Esto lleva a la dialéctica, que se expresa por medio de la proxémica (espacio interpersonal) y de la quinésica (gestualidad), lo que conlleva nuevamente a la crítica y comprensión del mensaje.

Es así que dentro de esta escuela teórica la comunicación reside en todos los procesos de interacción, y establece que todo comportamiento humano tiene un valor comunicativo; por tanto, todos los procesos comunicacionales son considerados como interacciones entre individuos.



2.2 EL PARADIGMA DEL SIGLO XXI, MODELO DE MODELOS

Los constantes cambios en la sociedad: culturas, nuevas economías y tecnologías de la información, han creado en las empresas necesidades que van más allá de la generación de utilidades y del aumento de la oferta y demanda de sus productos en el mercado.

En la actualidad, la mayoría por no decir todos los productos y servicios tienen sustitutos, por lo que ahora las grandes y pequeñas empresas más que vender un producto/servicio buscan vender una experiencia al consumidor; esto se logra a través de sus públicos internos; por lo tanto, estos deben estar igual de satisfechos que sus públicos externos.

Por esta razón y por nuevas carencias que se han evidenciado en las organizaciones se ha visto la necesidad imprescindible de un buen manejo de

la Comunicación Corporativa para mejorar la experiencia de sus públicos y su propia imagen. Como dice Costa (2006, p. 44) "...toda empresa se encuentra en comunicación consigo misma y, directa e indirectamente, con su entorno. Y del mismo modo, toda empresa irradia una determinada imagen en sus públicos. Lo quiera o no, lo sepa o no."

Ya que no es posible no comunicar y por los cambios mencionados se han planteado nuevos parámetros que han sido pensados estratégicamente para regir la nueva gestión empresarial. "Estos valores son: Identidad, Cultura, Comunicación e Imagen... todos ellos son diferenciadores y singularizan a la empresa frente al resto de sus competidores." (Costa, 2006, p. 130) Estos valores son y serán de gran importancia para que las empresas continúen creciendo, adquiriendo prestigio y brindando experiencias únicas y particulares a todos sus públicos. En razón de ello, estos parámetros están estrechamente ligados y son útiles para la generación de un valor agregado dentro de la empresa.

La comunicación de las empresas se maneja en diferentes ámbitos; sin embargo, siempre debe existir el factor unión y ese es el DirCom quien va a lograr que los tres polos de la comunicación parezcan uno solo, estos polos de actuación son:

- a. "El polo de las relaciones institucionales;
- b. El polo de las comunicaciones organizacionales;
- c. El polo de las comunicaciones de marketing."(Costa,2006,p. 132)

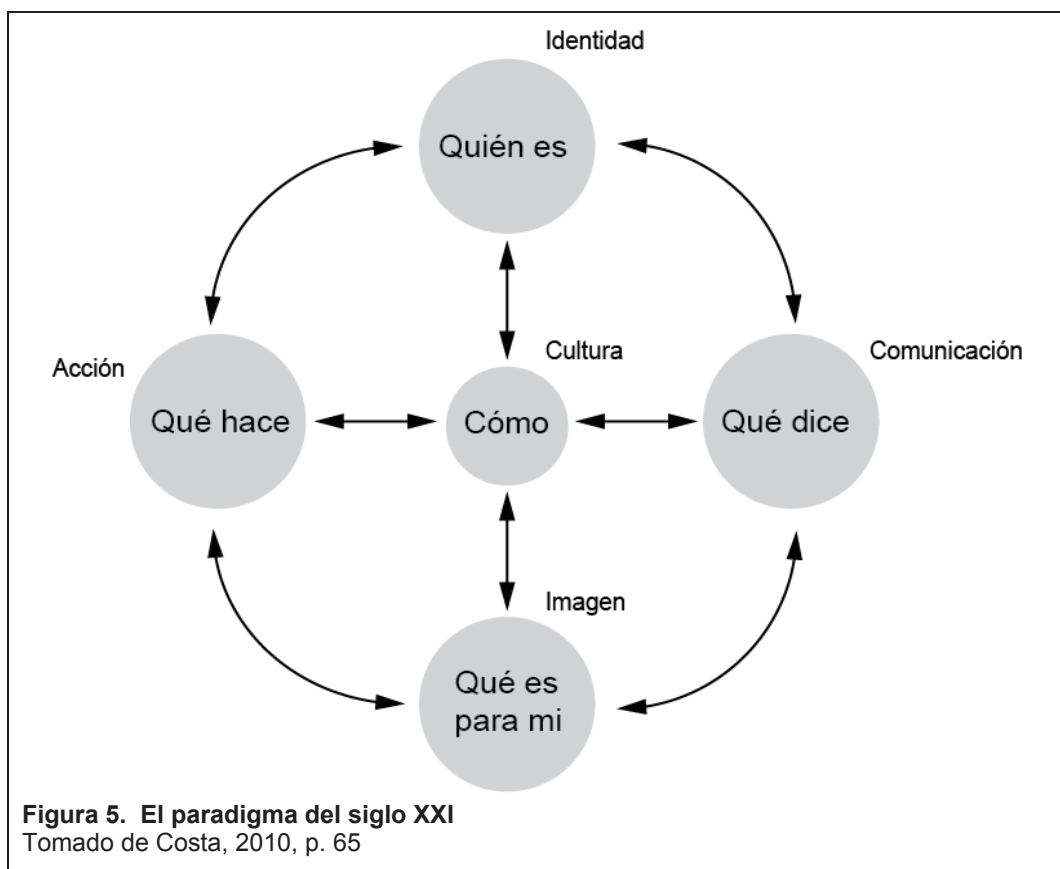
Se podrá identificar estos polos o dimensiones de la comunicación tomando como base el modelo de Lasswell: "quién dice qué a quién por qué medio y con qué efectos"; como se mencionó, este modelo no contempla la comprensión del mensaje por parte del receptor, razón por la cual se añade a este modelo tres preguntas que van intercaladas entre la tercera y cuarta del modelo de Lasswell.

El modelo mejorado de Costa (2006, pp. 168-169) “es: quién comunica, qué y con quién, con qué objetivos, con qué inversión, por qué medios y con qué resultados” este nuevo modelo del proceso de comunicación toma en cuenta el recurso humano y económico que es de importancia y juega un gran papel para el éxito de la comunicación empresarial. Por otra parte, los resultados y los efectos nos permitirán verificar y cuestionar cada pregunta del proceso para obtener una evaluación y un feedback de lo que hay que cambiar, mejorar o mantener dentro de dicho proceso.

Tomando como referencia, la globalización, las nuevas tecnologías, los nuevos parámetros de gestión, y polos comunicacionales Joan Costa propone el modelo de comunicación llamado Paradigma del Siglo XXI, en el cual establece “cinco vectores estratégicos: la identidad, la cultura, la acción, la comunicación y la imagen; con dos polos uno vertical y otro horizontal, modelo en el cual la identidad es el de mayor importancia.”(Costa, 2006, pp. 194-197) Este modelo toma como eje principal a la identidad de la empresa, quién es, ya que a partir de este elemento las organizaciones podrán diferenciarse de su competencia y a través de ello alcanzar la excelencia.

Cada uno de los vectores propuestos dentro de este modelo son básicos, necesarios y se interrelacionan para lograr que la gestión de la comunicación sea una sola, se transmita adecuadamente y mejore procesos comunicacionales. Este nuevo paradigma permitirá que las empresas se encuentren integradas consigo mismas para después poder ser competitivas y mantenerse a flote en un mundo globalizado y lleno de constantes cambios.

Este paradigma ha sido creado de acuerdo a las necesidades actuales de las empresas y sus públicos, sin embargo sus vectores a pesar que están dispuestos para la actualidad tienen la ventaja de poder ser modificados de acuerdo a los nuevos cambios dentro del mundo empresarial: “... la contemporaneidad del paradigma que estamos manejando, de su universalidad y de su extrema flexibilidad adaptativa a las circunstancias de cada organización y de cada momento.” (Costa, 2007, p. 63)



Para la aplicación del nuevo paradigma es necesario que se utilice las siete preguntas de Costa ya que permitirán tener una noción clara de qué es lo que exactamente necesita la empresa además de mejorar y fomentar una nueva cultura de comunicación en las empresas.

2.3 COMUNICACIÓN CORPORATIVA

2.3.1 Definiciones

En la actualidad hablar sobre Comunicación implica una variedad de términos y redes, los cuales pueden ayudar a definirla; sin embargo, es necesario precisar que estos términos no son más que instrumentos, medios o canales que son parte del proceso comunicacional, que subyacen y forman parte de él, ya sea que la comunicación sea interpersonal o entre organizaciones. Es así, que

para poder hablar de Comunicación Corporativa es necesario definir lo que es Comunicación por sí sola.

La Comunicación ha sido definida por una infinidad de autores desde hace varios años, muchos asemejan su definición, unos la definen en pocas palabras mientras que otros abarcan una gran cantidad de términos. A continuación se presenta algunas de las definiciones que van a permitir obtener una mejor visión y definición sobre lo que implica la comunicación:

“...en toda relación entre personas se transmiten, reciben e intercambian mensajes; el cómo y el para qué se hace esto, y los efectos que se producen, trata de lo que es la comunicación.”(Novoa, 1980, p. 2)

“Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados”. (Robbins & Coulter, 2005, p. 256)

“La comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.” (Thompson, 2008, p. 33)

Tomando en cuenta estas definiciones, la Comunicación más que un proceso de intercambio de información es un proceso de interacción entre individuos u organizaciones que forman parte de ello; dentro de este ciclo comunicacional se da una variedad de interpretaciones, análisis y conclusiones a los mensajes enviados por el emisor, por medio de los distintos canales, lo que resulta en una retroalimentación del mensaje permitiendo que el ciclo se cumpla a través de correcciones en los próximos mensajes a ser enviados.

Una vez comprendido lo que es Comunicación es preciso definir Comunicación Corporativa, para ello es necesario entender lo que corporativo significa, tomando en cuenta que este término abarca varios aspectos de la comunicación empresarial.

El concepto corporativo está directamente asociado al léxico empresarial, este término complementa la identidad, la imagen y la cultura de una empresa, es importante recalcar que este no es un término para adornar estos elementos de la comunicación empresarial; por lo contrario, tiene un significado que va más allá de la organización, este puntualiza que las empresas deben formar parte de un todo integral y sistemático.

En Joan Costa (1995, p. 34) “la palabra corporativa tiene dos vertientes: Corporativo que implica la idea de corpus o integridad de todas las partes que componen ese corpus entero: la empresa; y Corporación que abarca un sentido más organizacional, significa agrupación o comunidad.” Estas dos vertientes se asocian y ayudan a establecer cómo toda la organización se encuentra estructurada y a conocer sus procesos de funcionamiento. Por lo tanto, una vez aclarado el concepto corporativo ahora se puede hablar de Comunicación Corporativa.

La comunicación empresarial ha ido evolucionando desde hace varios años, y su gestión ha sido tomada en cuenta específicamente en situaciones de crisis, sin darse cuenta que dentro de este campo también se abarcan temas como la identidad, la cultura, la imagen, las relaciones públicas y la responsabilidad social; a pesar de ello su crecimiento y auge se han visto impulsados por la necesidad que tienen las empresas de integrar todas las áreas y departamentos a fin de que funcionen como un solo organismo.

“...no han sido las palabras ni las denominaciones las que han conducido a la Comunicación Corporativa, sino la necesidad evidente de organizar y coordinar la dispersión de comunicaciones, fragmentadas.” (Costa, 1995, p. 30)

Consecuentemente, la Comunicación Corporativa en la actualidad es el motor de unión de toda una organización y es un pilar e “instrumento estratégico y operacional de primer orden” (Costa, 2006, p. 30) dentro de las organizaciones.

A continuación se presentan algunas definiciones de Comunicación Corporativa:

“Así, llamaremos Comunicación Corporativa a la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos, es decir, la Comunicación Corporativa de una entidad es todo lo que una empresa dice sobre sí misma” (Capriotti, 1999, p. 30)

“La Comunicación Corporativa, 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 & Ruiz, 2000, p. 168)

“La Comunicación Corporativa es la consecuencia de una serie de acciones que la componen y causa de una necesidad que todas las organizaciones tienen: generar una imagen positiva y sólida en la mente de sus públicos.” (Larrea, 2011, p. 5)

Por lo tanto, se define a la Comunicación Corporativa como una estrategia de primer orden que permite que una empresa u organización por medio del uso de distintos medios, canales y herramientas funcione íntegra y sistemáticamente para mantener buenas relaciones con sus públicos internos y externos y a través de ello crear una buena imagen y reputación corporativas.

Es importante mencionar que a medida que las organizaciones siguen evolucionando, los términos para describir la Comunicación Corporativa se vuelven más complejos y más aún su gestión; “si la organización se plantea una mirada más compleja de su entorno, podrá generar modelos flexibles y creativos, basados en el aprendizaje conjunto, que determinan intervenciones estratégicas y una gestión sistémica de las decisiones.” (Manucci, 2008, p. 34) En definitiva, la Comunicación Corporativa se plantea crear modelos dinámicos,

participativos, evolucionistas, que perduren en el tiempo y se adapten a las distintas necesidades del mundo empresarial, cumpliendo lo mencionado en el párrafo anterior.

2.3.2 Manifestaciones de la Comunicación Corporativa

La comunicación dentro de las organizaciones se ve afectada por dos fases, manifestaciones o formas comunicativas: la acción comunicativa que es el hacer saber y la conducta corporativa que es el saber hacer dentro de una empresa.

2.3.2.1 Acción Comunicativa

La acción comunicativa es aquella que implica todos los mensajes y acciones comunicacionales conscientemente enviados por las empresas hacia sus públicos objetivos con el fin de hacer conocer sus productos, servicios, credibilidad, prestigio, entre otras características que poseen. La acción comunicativa está estrechamente ligada a la Identidad Corporativa de una organización: “la acción comunicativa de una organización puede ser considerada como acción de transmisión de los principios, valores o atributos de Identidad Corporativa.” (Capriotti, 2009, p. 39)

La acción comunicativa es todo lo que las empresas dicen hacer en el cual su objetivo es establecer fuertes vínculos con sus públicos. Para lograr dicho objetivo Capriotti (2009, p. 42) menciona que dentro de la acción comunicativa “se incluyen dos formas comunicacionales: la Comunicación Comercial y la Comunicación Institucional.”

La Comunicación Comercial es la comunicación que una organización realiza para llegar a sus clientes actuales y potenciales y a quienes influyen en el proceso de compra, con el fin de lograr en ellos lealtad y preferencia hacia su

marca o empresa. Como su nombre lo dice esta comunicación tiene un fin lucrativo, comercial o de crecimiento económico.

Por otra parte, la Comunicación Institucional se refiere a la comunicación en la cual las empresas exponen características sobre sí mismas con el fin de crear relaciones y vínculos duraderos con sus públicos para adquirir prestigio, confianza y credibilidad en su entorno social.

Es así que la acción comunicativa no es más que el hacer saber de una empresa u organización.

2.3.2.2 Conducta Corporativa

La conducta corporativa son todas aquellas actuaciones y comportamientos que contienen un valor comunicativo y se manifiestan dentro de una empresa, esta es percibida y evaluada a través de las experiencias obtenidas por sus públicos. La conducta corporativa es de gran importancia dentro de las empresas ya que se forma a diario con cada una de las actuaciones de quienes forman parte. De igual manera, está relacionada con la Identidad Corporativa debido a que sus comportamientos se basan en los principios y códigos de ética pre establecidos por la organización.

“La conducta de la organización actúa como un canal de comunicación, diciendo cosas sobre la entidad, y comunicando los valores y principios con los que se identifica...Así, la Conducta Corporativa es considerada por los públicos como la expresión genuina de la forma de ser de la organización.” (Capriotti, 2009, p. 29)

La conducta de una empresa se refleja en los que la empresa hace o deja de hacer, en definitiva la conducta corporativa es el saber hacer de una organización.

2.4 COMUNICACIÓN INTERNA ESTRATÉGICA

2.4.1 Definiciones

La Comunicación Corporativa se divide en dos: la Comunicación Interna y la Comunicación Externa. La primera se encarga de la gestión del público interno, la identidad organizacional y la cultura corporativa que definen a la organización. Mientras, que la segunda maneja, gestiona y desarrolla al público externo y todo lo referente a la imagen organizacional y visual de la organización.

Es preciso mencionar que para que la Comunicación Corporativa funcione íntegra y sistemáticamente es necesario que tanto la Comunicación Interna y Externa sean coherentes en su planificación para que la organización funcione y se proyecte según lo deseado. Si la Comunicación Interna funciona adecuadamente, la proyección de la imagen de la empresa requerirá de menores esfuerzos y recursos.

En la actualidad y con el rápido crecimiento del mercado se hace cada vez más necesario que las organizaciones creen valores agregados y diferenciadores del resto de empresas. Estos valores se crean a partir de una buena gestión de la comunicación interna que, a su vez, robustece la identidad y cultura corporativa.

Hoy en día la comunicación interna es más compleja, estratégica y vital para el desarrollo de una organización, se convierte en una ventaja competitiva a futuro. Las organizaciones deben poseer una continua recolección de datos, debido a que esto será una herramienta que permitirá generar actividades para dirigir los cambios y lograr la cooperación de todos sus miembros. (Marín, García & Ruiz San Román, 1999, pp. 104-105)

Dentro de la comunicación interna se ven involucrados varios elementos, empezando desde su público interno, pasando por sus canales de comunicación, herramientas y políticas que la rigen, factores que juegan un papel importante en el desarrollo de la empresa.

Existen varias definiciones de la Comunicación Interna:

“La comunicación interna es una herramienta de gestión para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes específicamente dirigida al público interno y que surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo” (Brandolini, González, Frígoli, y Hopkins, 2009, p. 25)

“La comunicación interna son aquellos mensajes compartidos y aceptados por el público interno de una organización y que buscan generar equilibrio; son las formas de interacción e interrelación entre los miembros de una entidad” (Marín, et.al., 1999, p. 105)

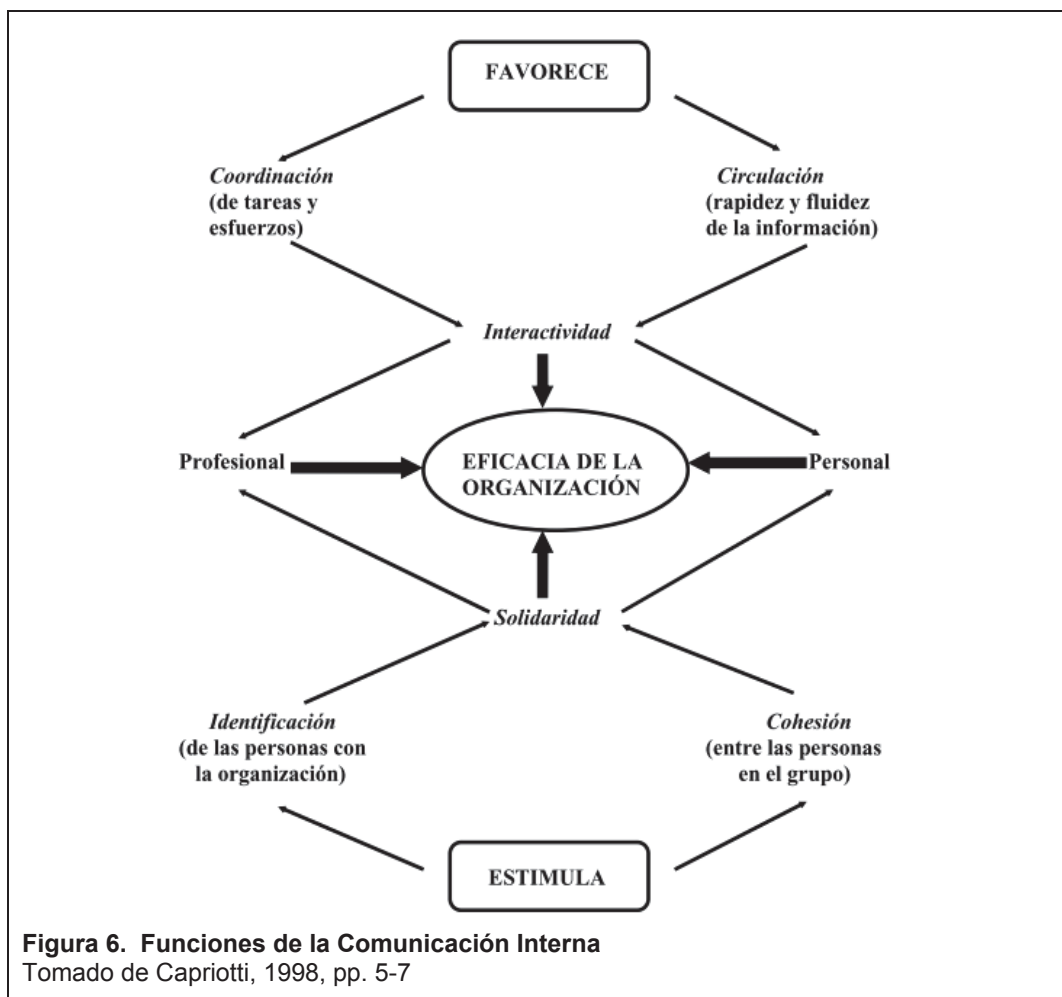
Así, la Comunicación Interna es una herramienta de gestión estratégica empresarial cuyos objetivos buscan crear un ambiente equilibrado, interactivo y de armonía a través de la aplicación de herramientas, acciones y estrategias dirigidas hacia el público interno para alcanzar los objetivos organizacionales de toda una empresa y crear un valor agregado que la diferencia de la competencia y del mercado en general.

2.4.2 Objetivos de la Comunicación Interna

En definitiva, los objetivos de la Comunicación Interna son:

- “Generar implicación del personal: promover el compromiso de los empleados hacia la empresa.

- Armonizar las acciones de la empresa: diálogo y comunicación con todas las áreas de una empresa.
- Propiciar un cambio de actitudes: toma de decisiones individuales y grupales.
- Mejorar la productividad: labor orientada a mejorar los niveles productivos.” (Brandolini, et al., 2009, pp. 25-27)



2.4.3 El público interno

El público interno es el pilar fundamental de una organización ya que ellos son quienes dan forma a la misma según sus valores, creencias, actuaciones y actitudes. Es alrededor de ellos donde se aplica cualquier diagnóstico,

investigación o planificación estratégica de Comunicación Interna porque en este público se refleja lo que es la empresa, lo que hace y a partir de ello lo que dice hacer. Por ello es relevante conocer todo lo que el público interno hace y dice ya que a partir de ello podemos identificar los problemas existentes, las herramientas y canales que no funcionan.

Asimismo, es importante conocer e identificar las relaciones e interacción entre los públicos internos ya que a partir de la creación de la estrategia de comunicación se debe tomar en cuenta las relaciones internas existentes debido a que en los procesos de intercambio entre empleados se puede evidenciar claramente las características primordiales de la organización (Sotelo, 2001, p. 192) además que de ello se puede deducir el modelo organizativo de la empresa.

Las organizaciones de hoy han apostado por la creatividad, innovación y el espíritu emprendedor, valores que han dado lugar a la creación de un modelo organizativo invertido. Este tipo de estructura organizacional da más valor e importancia a los públicos internos que se involucran en forma directa con los clientes o usuarios finales de los servicios o productos que la empresa ofrece, además que los directivos y mandos altos ejercen un rol de apoyo y soporte para su público interno. (Sánchez, 2000, p. 65)

La Comunicación Interna a través de sus objetivos, estrategias y acciones intenta crear y mantener relaciones positivas y participativas entre sus públicos internos para que esto se manifieste en el servicio que brindan a su público externo: “el público interno se transforma en el primer vocero de la compañía hacia otros públicos de interés.” (Brandolini, et. al., 2009, p. 31)

El público interno es el aliado más fuerte de una organización, y asimismo es un público “complejo, sensitivo y sensible”(Rey & Bartoli, 2008, p. 110), que si no es tomado en cuenta puede transformarse en un fuerte enemigo que puede

incidir negativamente dentro y fuera de la organización; para evitar que ello suceda es importante que la alta dirección se enfoque en:

- “manejo de expectativas;
- mantener el foco de los empleados;
- atenuar temores y preocupaciones;
- mantener la estimulación y la confianza en la organización.”(Rey & Bartoli, 2008, p. 111)

Cabe recalcar que, para que el público interno se convierta en un aliado es necesario que se fomente la participación del mismo dentro de los procesos comunicacionales de la empresa, ya que la participación es la piedra angular de una organización y para lograr que el público interno se involucre y participe, “es necesaria la previsión de espacios emergentes de comunicación que faciliten a los empleados ser parte de los procesos orientados a la creación de valor” (Ritter, 2008, p. 14), es decir, hacer saber a los empleados que son más que un escalón para alcanzar las metas de la empresa, son parte íntegra, sustancial y estratégica para el crecimiento tanto individual como de la organización. Para ello Ritter (2008, p. 14) establece: “instancias de participación en tres niveles que suponen distintos grados de compromiso: Información → Opinión → Toma de decisiones.”

2.4.4 Mapa de públicos

Es importante que dentro de una organización se cree, gestione y analice un mapa de públicos, “se conoce como mapa de públicos a un conjunto de personas definidas por unas características e intereses comunes que revisten cierta homogeneidad y con las que la empresa quiere comunicarse” (Saló, 2005, p. 20); esta herramienta permitirá que la organización tenga claro qué grupos pertenecen a determinados públicos y así establecer particularmente las necesidades, intereses y características de cada uno de ellos, lo que permitirá que la empresa pueda definir y orientar su estrategia de acción.

La estructuración de un mapa de públicos además de ayudar a identificar cómo se encuentra conformado cada tipo de público, permite establecer acciones comunicativas y mensajes claves para cada uno de ellos lo que ayudará a que la comunicación dentro de la empresa fluya sin barreras y se extienda hacia el exterior. El mapeo de públicos internos permite tener un diagnóstico superficial de lo que está fallando en la organización, precisamente el mapa de públicos “muestra el complejo campo social en el que la empresa está inmerso.” (Scheinshon, 2011, p. 171)

Para la realización del mapa de públicos Costa propone tres etapas:

- a. “Inventario de los destinos de comunicación: Se identifican los públicos con los cuales la organización tiene o debería tener interacción, y se segmentan en destinos de comunicación interna, marketing y entorno, con el fin de especializar las acciones de información y comunicación de acuerdo con su perfil.
- b. Caracterización de los destinos: Una vez identificados los públicos se caracteriza cada uno describiendo su perfil y el objetivo actual de comunicación e información. Se identifica si existe una estrategia de comunicación, y se hace un inventario de los medios de información y espacios de comunicación que se emplean con cada público,
- c. Segmentación estratégica de los destinos: el siguiente paso es segmentar los públicos estratégicamente de acuerdo con el nivel de interés que se posea en cada uno de ellos, para involucrarlos en las acciones estratégicas y en el nivel de poder e influencia que poseen para que el plan de comunicación sea exitoso.” (2003, p. 56)

Una vez realizada la matriz o mapa de públicos el comunicador o DirCom, podrá tener una visión amplia del nivel de influencia y cobertura que la organización tiene frente a sus públicos de interés y así poder establecer estrategias adecuadas para cada uno de los tipos de públicos identificados y segmentados.

2.4.5 Clasificación y Direccionalidad de la Comunicación Interna

Para consolidar la comunicación dentro de una organización es importante realizar un análisis de comunicación interna que se maneja a través del estudio de sus canales, herramientas y políticas comunicacionales, así como el tipo de comunicación-formal o informal- y su direccionalidad –ascendente, descendente, transversal- evidenciándose los flujos informativos existentes.

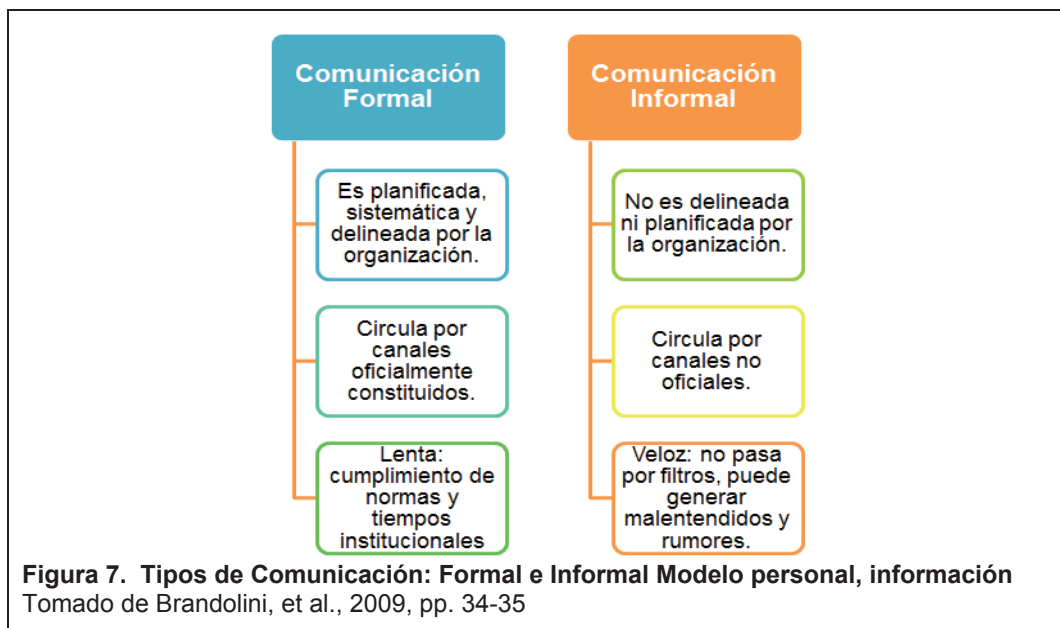
2.4.5.1 Clasificación

La comunicación Interna se divide en dos la comunicación formal y la informal:

Comunicación formal: Es una forma de comunicación donde se generan contenidos de tipo laboral, es previamente planificada y se envía a través de canales y herramientas oficiales, usualmente de tipo escrito; sin embargo, su nivel de envío es lento ya que debe estar apegada a normas, políticas, filtros y cronogramas preestablecidos, es decir la comunicación formal es “cuando se desarrolla con referencia a una estructura formal, en términos de relaciones pautadas requeridas por la organización.” (Ritter, 2008, p. 21)

Comunicación informal: Al igual que en la comunicación formal se hablan temas laborales pero se utilizan canales no oficiales, es más rápida que la formal porque no tiene que pasar por filtros, pero puede dar lugar a rumores o tergiversaciones de la información, Ritter afirma que la comunicación es informal cuando es “generada y mantenida por percepciones y motivaciones individuales.” (2008, p. 22)

En resumen, “la comunicación formal viene perfectamente dibujada en la líneas del organigrama, que nos da una visión clara del armazón planeado por la empresa. La comunicación informal se manifiesta fundamentalmente en los rumores que continuamente funcionan en la organización de manera incontrolada.” (Marín, García Galera, et.al., 1999, pp. 107-108)



2.4.5.2 Direccionalidad

La dirección de la comunicación se clasifica en tres, la descendente, la ascendente y la transversal u horizontal.

La comunicación descendente es la comunicación que la mayoría de veces se origina en los directivos o mandos altos de una determinada organización y desciende hacia los mandos medios o mandos bajos a través de canales y herramientas oficiales con el fin de que todos los públicos internos conozcan los objetivos y metas de la organización. En este tipo de comunicación se evidencia la estructura jerárquica existente y se evita la aparición de canales y herramientas informales lo que impide la aparición de rumores.

Las ventajas de este tipo de comunicación son: “logra credibilidad, confianza, agiliza los canales de información, fortalece roles jerárquicos y hace operativa la comunicación” (Brandolini, et al., p. 35); sin embargo, algunas de sus desventajas son el miedo a participar por temor a represalias y puede originarse una comunicación de una sola vía.

La comunicación ascendente es lo opuesto a la descendente esta se origina en los niveles de abajo o base de la organización hacia los medios altos pasando por mando medios; aquí se utilizan canales y herramientas creados para este tipo de comunicación, los tiempos de comunicación se acortan por ello.

Las ventajas de la comunicación ascendente es que existe mayor participación de los empleados, se abren espacios para expresar puntos de vista y sentirse parte del proceso que la empresa realiza para su público externo. Sin embargo, entre sus desventajas está que si los directivos no conocen las necesidades, requerimientos e inquietudes de sus empleados y públicos internos este modelo organizativo no va a funcionar, si los mandos altos no están dispuestos a escuchar lo que los otros tienen que decir, ya sean comentarios o sugerencias, la comunicación dentro de la empresa no va a circular. (Ongallo, 2007, p. 83)

Por último está la comunicación transversal u horizontal este tipo de comunicación se da entre todos los niveles de la organización, este modelo organizativo se destaca por los altos niveles de participación existentes del público interno sin importar el nivel jerárquico que se tenga, el objetivo de este tipo de comunicación es dar las facilidades para que la organización funcione correctamente, es una comunicación bidireccional. Entre las ventajas de su aplicación están: “una cultura organizacional compartida, incrementan la competitividad, aumento del potencial creativo y de innovación, y alto nivel participativo” (Díez, 2006, p. 15)

Es importante tomar en cuenta la clasificación y en especial la direccionalidad de la comunicación interna ya que estos tres tipos de comunicación direccionales son de relevancia para el conocimiento del funcionamiento de una empresa y su manejo adecuado. Brandolini afirma que: “ estos tres sentidos forman parte de la multidireccionalidad necesaria para realizar una comunicación eficaz.”

2.4.6 Planificación de la Comunicación Interna

Para la consecución y establecimiento de una comunicación interna estable, equilibrada y que se ajuste a las necesidades de una organización es necesario la planificación estratégica de la misma a través de la creación de un plan de comunicación, en Brandolini et al. (2009, pp. 39-72) menciona que:

“... para una buena planificación primero se deben cumplir ciertas etapas:

- a. Pre-diagnóstico
- b. Diagnóstico
- c. Planificación
- d. Ejecución
- e. Seguimiento”

2.4.6.1 Pre-diagnóstico

Es una aproximación a la organización a través de un contacto el cual develará información sobre cómo se encuentra la Comunicación Interna de la empresa y los lineamientos estructurales y estratégicos de la misma.

Dentro de esta etapa se conoce lo que la empresa hace y quiere hacer, sus productos, servicios, clientes, competencia, número de empleados, si es que hay o no herramientas de comunicación interna, entre otros elementos. Esta etapa ayudará a tener un acercamiento previo con la empresa y permitirá tener un inicio de los procedimientos a llevarse a cabo posteriormente.

2.4.6.2 Diagnóstico

El diagnóstico consiste en conocer las fortalezas y debilidades de la Comunicación Interna, en esta etapa se miden y evalúan todos los aspectos que componen la Comunicación Interna para reconocer las necesidades de sus

públicos y comunicación interna en general. Esta etapa es la más importante de la planificación ya que a través de los resultados obtenidos se podrán crear estrategias y acciones concretas para las necesidades que tiene la organización y su público interno, el diagnóstico es un “punto de partida que sirva como andamiaje sobre el cual construir la estrategia.” (Ritter, 2008, p. 38)

Para la realización del diagnóstico existen diferentes herramientas que pueden aplicarse:

- a. “Investigación actitudinal o de clima interno: mide y evalúa sentimientos y percepciones de los empleados sobre un amplio rango de tópicos.
- b. Auditoría de comunicación interna: mide y evalúa la efectividad de los mensajes, estrategias, canales y herramientas de comunicación interna.
- c. Grado de conocimiento o Awareness: mide y evalúa el conocimiento, grado de concienciación y actitudes de los empleados sobre temas específicos.
- d. Readership: evalúa el nivel de lectura de las comunicaciones enviadas al público interno y revela la preferencia canales y herramientas de comunicación.” (Ritter, 2008, pp. 39-41)

Estas herramientas permiten obtener un diagnóstico general de la situación actual de la comunicación interna de la empresa y este será el inicio para llevar a cabo la planificación.

2.4.6.3 Planificación

El diagnóstico permite que se obtengan directrices desde las cuales dentro de la planificación se establecerán objetivos, los cuales indican qué se quiere lograr con el plan estratégico de comunicación. Cabe mencionar que dentro de la planificación se deben tomar en cuenta los mensajes claves que la organización quiere difundir en forma prioritaria, esto es indispensable para el

planteamiento de los objetivos; además de que el plan de comunicación siempre tiene que estar alineado al plan estratégico general de la organización.

Una vez planteado el objetivo general y específicos se deben crear estrategias que no son más que las formas o medios a través de las cuales se alcanza los objetivos, para ello se establecen tácticas que “corresponden con acciones puntuales y determinadas para gestionar situaciones en función de las circunstancias dadas.”(Brandolini, et. al, 2009, pp. 63-64) En definitiva las estrategias son lineamientos que nos permiten alcanzar los objetivos, mientras que las tácticas son acciones puntuales para la ejecución de las estrategias.

2.4.6.4 Ejecución

Esta es la etapa en la que se deberán llevar a cabo todas las acciones del plan, para cumplir su fin principal es importante que dentro de esta etapa y antes de que se ejecute el plan este sea presentado ante los públicos involucrados ya que ello permitirá obtener respaldo, ayuda y colaboración en las acciones a ejecutarse. No está demás mencionar que el plan debe estar aprobado por la Dirección de una empresa.

2.4.6.5 Seguimiento

La etapa de seguimiento es igual de importante que la de diagnóstico ya que en ella se utilizarán técnicas de control y evaluación – encuestas, sondeos de opinión- para saber cómo se está desarrollando el plan. De igual manera, se debe llevar a cabo un monitoreo constante antes, durante y después del plan ya que ello nos permitirá realizar los ajustes y modificaciones necesarias para que el plan cumpla la función para el que fue creado: una gestión eficaz de la comunicación interna; además así quedarán expuestas evidentemente las diferencias del antes y el después de la comunicación interna de la empresa.

En definitiva, tomando en cuenta todas las etapas y consideraciones expuestas un plan de comunicación interna debe cumplir los siguientes requisitos: “ser

integral, coherente, oportuno, ético, claro y original.” (Brandolini, et al., 2009, p. 71)

2.5 CANALES Y HERRAMIENTAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

2.5.1 Tipo de canales

Los canales son los medios a través de los cuales se divulgan los mensajes claves que una empresa quiere dar a conocer; son el medio de difusión de las herramientas comunicacionales. Los canales de comunicación ya sea a nivel interno o externo pueden ser clasificados por el medio en el que se perciben: visuales, auditivos o audiovisuales; también pueden ser clasificados por su capacidad de respuesta: los canales que permiten responder al receptor o los canales solo dispuestos a la difusión; pueden ser formales o informales y tradicionales o tecnológicos. Debido a la practicidad de esta última clasificación es la que se toma como referencia ya que permitirá tener una mejor clasificación de las herramientas de comunicación debido al soporte en el que se desarrollan.

2.5.2 Canales tradicionales

Estos canales como lo dice su término son tradicionales, son los más comunes antes del auge de las nuevas tecnologías, estos canales son gráficos (papel) y verbales (cara-cara). Usualmente estos canales son utilizados para comunicar temas de alto interés para su audiencia como para el emisor de información.

Los canales verbales sirven mayormente para tratar tópicos de mayor complejidad, importancia y formalidad, ya que el mensaje llega de forma inmediata y el emisor se asegura que la información ha llegado a su receptor, además que así se pueden percibir las reacciones del público frente a los mensajes enviados. Los canales verbales producen mayor interacción entre los que forman parte del proceso de comunicación.

Por otro lado, los canales gráficos, son aquellos que comúnmente son enviados a través del papel para emitir cierta información, el mensaje no llega igual de rápido que con los canales verbales, pero este permite tener una constancia escrita y un archivo sobre lo que se ha comunicado a los públicos de interés; estos canales requieren mayor planificación, dedicación y elaboración que los verbales ya que su diferencia radica en que necesitan ser utilizados en forma periódica para que surtan mayor efecto en las audiencias.

2.5.3 Canales tecnológicos

Los canales tecnológicos se crean con el nacimiento de las nuevas tecnologías de la información, se llaman canales tecnológicos porque se desarrollan en un soporte netamente digital, se caracterizan por su bidireccionalidad ya que se produce una gran cantidad de interacción que permite la generación de retroalimentación constante lo que da paso a que los mensajes claves sean adecuados, corregidos y mejorados según las respuestas de las audiencias. Estos canales deben ser debidamente regulados, ajustados y manejados según los objetivos y políticas empresariales; de lo contrario, se producirán errores que pueden afectar la comunicación dentro de la empresa.

Al igual que los canales tradicionales estos deben ser planificados en especial al momento de su implantación ya que el acceso y manejo de los mismos puede ser complicado para nuevos usuarios que no se encuentran familiarizados con soporte digitales; estos canales deben ser introducidos a cierto ritmo y no bruscamente para que los públicos internos se adapten y aprendan las formas adecuadas de su uso.

Depende de la audiencia, el mensaje y el objetivo de comunicación para elegir los canales de comunicación que deben ser utilizados.

2.5.4 Herramientas para una comunicación interna eficaz

Las herramientas de comunicación son los instrumentos a través de los cuales las organizaciones hacen llegar información a sus públicos y así tener una cultura comunicacional arraigada y fluida.

2.5.4.1 Herramientas cara a cara

Es una de las herramientas más importantes dentro de una organización ya que permite un contacto más directo entre los involucrados y se puede observar gestos, expresiones y actitudes de los involucrados. Un ejemplo son las reuniones, los desayunos de trabajo, proyectos grupales, entre otros.

2.5.4.2 Boletines informativos

Son publicaciones institucionales en las cuales se desarrollan tópicos empresariales, novedades de la organización, eventos corporativos, fechas conmemorativas, perfiles de trabajadores, entre otra información. Esta herramienta tiene que ser planificada de acuerdo a su periodicidad, y “es una publicación gestionada por la <<dirección>> hacia sus públicos internos, con el objeto de cambiarles el rol de <<espectador>> al de <<actor>>.”(Palencia-Lefer, 2008, p. 192) su fin principal es informar.

2.5.4.3 Cartelera

Las carteleras son las herramientas de comunicación interna más utilizadas dentro de las empresas. Son paneles ubicados en lugares estratégicos de la organización donde se coloca información y anuncios puntuales de interés para el público interno; al igual que los boletines su función es la de informar, pero tienen una mayor ventaja ya que comunican en forma permanente y son actualizadas continuamente, además que tienen mayor recepción de la audiencia debido a su fácil acceso. Se recomienda que la información de las

cartelera deba ser actual, simple, comprensible y tener un diseño que llame la atención pero que sea sencillo a su vez.

2.5.4.4 Buzón de sugerencias

Esta herramienta es también una de las más utilizadas a nivel interno de las organizaciones. Cuenta con un formato preestablecido cuyo fin es conocer qué es lo que procede en forma errónea y sugerencias sobre aspectos a mejorar dentro de la organización.

La ventaja de esta herramienta es su anonimato lo que permite que el público interno se exprese libremente y exponga sus puntos de vista sobre un tópico específico, da paso a que exista mayor interacción habla y escucha dentro de la organización. El buzón puede ser desarrollado en un soporte físico o virtual.

2.5.4.5 Procedimiento de bienvenida

Esta es una herramienta eficaz a la hora del reclutamiento de nuevo personal de la empresa, básicamente consiste en informar y hacer conocer al nuevo integrante la filosofía de la organización, el equipo de trabajo, las instalaciones y su lugar de trabajo, esta herramienta permite que la integración del nuevo recurso humano sea lo más rápido y fácil posible. Se complementa con el manual de bienvenida.

2.5.4.6 Manuales

Los manuales de la empresa tiene diferentes fines, estos pueden ser de políticas de la organización, de seguridad y salud ocupacional, de procedimientos, de cumplimiento de trabajo, de bienvenida, de crisis, entre otras variedades, su fin principal es el de hacer conocer al público interno cómo la empresa se maneja en las distintas áreas, cómo el empleado debe actuar ante distintas situaciones y cómo debe proceder. Los manuales son de gran

utilidad para que la empresa tenga una filosofía y cultura corporativa integradas.

2.5.4.7 Brochure

Un brochure es un elemento que contiene en su mayoría contenidos gráficos dentro del cual se promueve a la empresa, sus productos y servicios; su diseño es importante ya que es una herramienta de comunicación externa cuyo fin principal es el de publicitar a la empresa. Dentro de esta categoría están los folletos, trípticos, catálogos. Dentro de la comunicación interna son una herramienta para que el público interno perciba como se define la organización a nivel externo.

2.5.4.8 E-mails

El correo electrónico es una herramienta de soporte digital que funciona en el sistema de internet e intranet de la organización; a través de los correos electrónicos se envía información ya sea en forma individual o grupal dependiendo del tipo de mensaje y alcance que este tenga.

Sus principales ventajas son: permiten tener una constancia escrita, el mensaje llega en forma instantánea y permite obtener una respuesta inmediata después de enviado el mensaje. Es importante que este medio sea monitoreado constantemente y que el público que lo utilice sea capacitado para evitar que se creen cadenas de correos basura o que se use como un medio de distracción de las tareas de trabajo.

2.5.4.9 Newsletter electrónicos

Las newsletter es una publicación electrónica con contenidos similares al boletín informativo, con la diferencia que deben ser más cortos debido a que se envía por correo electrónico. Las newsletter deben ser planificadas y

diagramadas según los temas de interés; su diseño es muy importante ya que se desarrolla en un soporte digital y este no debe ser saturado por imágenes y archivos que ocupan espacio y por el tiempo de descarga que requiere. “La Newsletter es, sin duda, una <<ciberacción>> de gran valor estratégico que aún no se ha desarrollado tecnológicamente y que puede brindar un excelente resultado en comunicación interna.” (Palencia-Lefer, 2008, p. 199). Esta herramienta fue diseñada en forma exclusiva para el público interno; sin embargo, este debe ser modificada según el público de interés al que se quiere llegar.

2.5.4.10 Sitio web

El sitio web es un portal corporativo de la organización el cual contiene en forma resumida los aspectos más importantes de la organización, es importante destacar que en esta herramienta juega un papel importante el diseño del portal ya que este se categoriza como un portal plano o como uno interactivo agradable para el usuario.

Dentro de la página web se debe colocar la filosofía de la empresa, su historia, sus productos y servicios, su equipo de trabajo, una sección de noticias, entre otros elementos; esta herramienta es considerada exclusiva para el público externo pero es de gran importancia para el público interno porque lo vincula directamente con el Intranet.

2.5.4.11 Intranet

El intranet es un portal o red privada de una empresa que funciona con internet, y está destinada al uso exclusivo de los empleados de una organización para que estén conectados entre sí. Cada empleado puede acceder a esta red a través de un usuario y contraseña asignados por el servidor principal.

La intranet es una herramienta compleja y flexible que tiene como fin “apoyar la tarea diaria del trabajador, mediante el establecimiento, análisis y agilización de los procesos internos, y como estrecho vínculo con los empleados” (Brandolini, et al., 2009, p. 97); de igual forma, permite que se cargue información como manuales, reglamentos y contenidos prácticos que estimulen el trabajo dentro de la organización.

Tabla 2. Ejemplos de herramientas de comunicación interna

Canales de Comunicación	
Tradicionales	Tecnológico
• Boletines informativos	• Intranet/ Internet
• Cartelera	• Blogs
• Programas de intercambios	• E-mails
• Manual de políticas de RR.HH.	• Newsletters – electrónicas
• Manuales de procedimientos	• Glosarios y guías de preguntas
• Reuniones	• Foros
• Encuestas del clima organizacional	• Portales e-learning
• Buzón de sugerencias y comunicaciones	• Buzones electrónicos de sugerencias e ideas
• Open House	
• Actividades deportivos/ culturales	
• Balance social	
• Memos/ Circulares	
• Folletos	
• Cartas de bienvenidas/ felicitación	
• Capacitaciones/ Seminarios/ Talleres	

Tomado de Brandolini, González Frígoli, & Hopkins, 2009, p. 86

3 CAPÍTULO III: IDENTIDAD Y CULTURA CORPORATIVA COMO IDENTIFICACIÓN Y DIFERENCIACIÓN DEL IAVQ.

3.1 DEFINICIÓN Y ELEMENTOS DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA

3.1.1 Conceptualización

Años atrás la Identidad Corporativa estaba vinculada solo al aspecto visual diferenciador de una organización; sin embargo, con el paso de los años y avances en estudios realizados sobre Comunicación Corporativa se ha determinado que la Identidad Corporativa tiene dos enfoques: uno visual y otro organizacional.

El enfoque visual está compuesto por el aspecto gráfico de la organización, es decir el logo, la gama cromática, la tipografía, entre otros elementos visuales. "...todavía hoy, cuando se habla de Identidad Corporativa se piensa en logos y marcas: signos visuales" (Costa, 2009, p. 128). De hecho, este enfoque está estrechamente ligado a la diferenciación visual de una organización de otra, es un enfoque externo de la Identidad Corporativa.

Con respecto al enfoque organizacional, este abarca elementos y definiciones más complejas referentes al aspecto cualitativo y organizacional de una empresa. Este enfoque se ve influenciado por: la misión de la empresa, quién o qué es; la cultura organizacional; la visión de la empresa, a dónde quiere llegar; y cómo la empresa se encuentra estructurada.

En favor de lo mencionado es relevante que: se analice, investigue y se haga un diagnóstico de la Identidad Corporativa de una organización para determinar estrategias adecuadas que permitan la formación de una Identidad Corporativa, ya que, su público interno se ve directamente afectado, puesto que a partir de estas definiciones la cultura corporativa, las relaciones de trabajo, el clima laboral y el sentido de pertenencia se ven involucrados.

Para tener una visión global y más completa de lo que la Identidad Corporativa se presentan algunas definiciones:

- Según Downey (1986, p. 7) “la Identidad Corporativa va más allá de su cultura organizacional, la identidad incluye su presentación visual y verbal; cómo se ha posicionado en el mercado y la diferenciación de otras empresas.”
- “No cabe duda que la identidad corporativa está estrechamente relacionada en el ser y hacer de una organización, la identidad son todos aquellos factores que permiten que la empresa se pueda distinguir de las demás como un ente único.” (Gonzalez Oñate, 2008, p. 28)
- “La identidad corporativa es lo que la empresa es: su objeto social, su misión y los objetivos corporativos que se propone alcanzar... la identidad de la empresa debe entenderse como el conjunto de características (atributos) que permiten diferenciarla de otras organizaciones” (Sainz de Vicuña, 2012, p. 141)
- “Por Identidad Corporativa entendemos la Personalidad de la Organización esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección.” (Capriotti, 2013, p. 140)
- “La identidad se define por medio de cuatro parámetros: quién es, qué, cómo lo hace y cómo lo comunica, por lo tanto, se puede afirmar que todos los estímulos que proceden de una empresa se pueden conjugar en una unidad perceptiva, y ello forma la IC.” (Costa, 2007, p. 125)

Una vez comprendidos y analizados los conceptos, se puede resumir que la Identidad Corporativa es la suma de todos los factores, elementos, atributos,

conductas y comportamientos que definen y proyectan lo que una organización es y hacia dónde se dirige. La identidad corporativa permite a las organizaciones identificarse y diferenciarse del resto de empresas de su misma rama de trabajo.

3.1.2 Elementos de la Identidad Corporativa

La Identidad Corporativa abarca dos elementos esenciales a la hora de definir lo que es y lo que hace una organización, estos elementos son la Cultura Corporativa y la Filosofía Corporativa:

“La primera de ellas es el “alma” (*soul*) de la Identidad Corporativa y representa “*aquello que la organización realmente es, en este momento*”. Es el componente que liga el presente de la organización con su pasado, su evolución histórica hasta el día de hoy y todo lo que se relaciona con ello. La segunda de ellas, por su parte, es la “mente” (*mind*) de la Identidad Corporativa, y representa “*lo que la organización quiere ser*”. Es el componente que vincula el presente de la organización con el futuro, con su capacidad distintiva y de permanencia en el tiempo”. (Capriotti, 2009, p. 23)

La filosofía y la cultura son dos elementos que permiten la formación de la Identidad Corporativa, si estos son coherentes con lo que la organización busca ser, hacer y comunicar, se puede afirmar que la Identidad Corporativa de una organización será fuerte, distintiva y exitosa, y así lograr los mismos resultados a nivel global de las empresas.

3.1.2.1 Cultura Corporativa

Más adelante se detallarán aspectos puntuales y de gran relevancia para la formación de la Cultura Corporativa dentro de las organizaciones, es importante recalcar que la Cultura es parte esencial- básica de la Identidad

Corporativa y sin ella no puede existir y desarrollarse adecuadamente la Identidad de la Organización.

Según Pümpin & García (1993, p. 156) “se ha identificado...a la Cultura Empresarial como el conjunto de creencias, normas y valores que configuran el comportamiento de directivos y personal.”

Así, la Cultura Corporativa se expresa como el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y compartidas por los miembros de una organización, es decir la Cultura Corporativa define cómo se piensa y cómo se hacen las cosas dentro de la organización tomando como punto de partida la filosofía de la organización.

3.1.2.2 Filosofía Corporativa

La Filosofía Corporativa es parte integral de la Identidad Corporativa ya que define lo que la empresa es, quiere ser, y bajo qué parámetros funciona, en palabras más concisas Cristina Aced afirma que: “la filosofía corporativa son los principios sobre los cuales se sustenta la organización” (2013, p. 21), y está formada por la misión, visión y valores corporativos de una organización:

- **Misión:**

La misión es la definición de lo que la empresa es, de su principal actividad, a que se dedica. “La Misión Corporativa le permitirá a la organización establecer el marco de referencia de su actuación para lograr sus objetivos” (Capriotti, 2009, p. 140), en pocas palabras responde a lo que hace la empresa, es la razón de ser de la organización.

La manifestación de la misión es lo que mueve a una organización, lo que le permite establecer objetivos y estrategias prácticas, funcionales y sobre todo eficaces, la misión “constituye una manifestación duradera del

propósito de una organización y la distingue de otras empresas similares.” (David, 2008, p. 59)

- **Visión:**

La visión corporativa es el objetivo que la empresa quiere alcanzar, es lo que la empresa quiere llegar a ser, y establece el lugar a dónde quiere llegar en el futuro, en un plazo determinado. “Una visión clara provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión” (David, 2008, p. 56)

La visión debe ser una fuente de inspiración para los públicos internos, ellos trabajan para alcanzar dicha aspiración. Pero es importante que esta sea redactada y establecida de forma realista y alcanzable, para que no quede como un simple anhelo, como una utopía. La visión corporativa debe crearse con los ojos en el cielo y los pies en el suelo.

- **Valores:**

Son principios en los que cree la organización, son parámetros de actuación de la organización que incluyen creencias éticas y reglas de conducta. Los valores empresariales definen específicamente, la forma de trabajo, el desempeño, actitudes, comportamientos, servicio, calidad, entre otros factores que la empresa quiere demostrar y dar a conocer; estos valores se pueden dividir entre: “valores y principios profesionales y valores y principios de relación, los primeros son parámetros estrictamente ligados al producto o servicio de la organización, su calidad, diseño, servicio al cliente y fabricación, mientras que los segundos están relacionados en la interacción entre públicos internos o a su vez con los públicos externos” (Capriotti, 2009, p. 141). Consecuentemente, los valores corporativos son todos aquellos atributos sobre los que se direcciona una organización en su forma de hacer y servir, ya sea al

público interno o externo. Tomando como referencia los 3 elementos anteriores, la filosofía debe ser creada por los directivos de la organización y es importante que se tome en cuenta todas las características, objetivos, principios y valores empresariales que se quiere reflejar; a la hora de crear y difundir la misma, los directivos deben estar conscientes y seguros de que lo que han plasmado en ella esté apegada a la realidad empresarial. Expresada de forma sencilla la filosofía corporativa debe ser coherente, transparente, inspiradora y soñadora con visión realista. En resumen, se puede afirmar que la filosofía empresarial en todo su conjunto tiene que tratar y reflejar lo siguiente:

- “La relación entre la empresa y sus grupos de interés primarios (grupos objetivos)
- Los objetivos generales sobre el desempeño y crecimiento de la empresa.
- Definir políticas corporativas básicas sobre su gestión, administración desarrollo, recurso humano, tecnología, entre otros.
- Y los valores relacionados con creencias, y comportamientos corporativos y profesionales.” (Hax & Majluf, 2004, p. 317)

3.2 MIX DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA

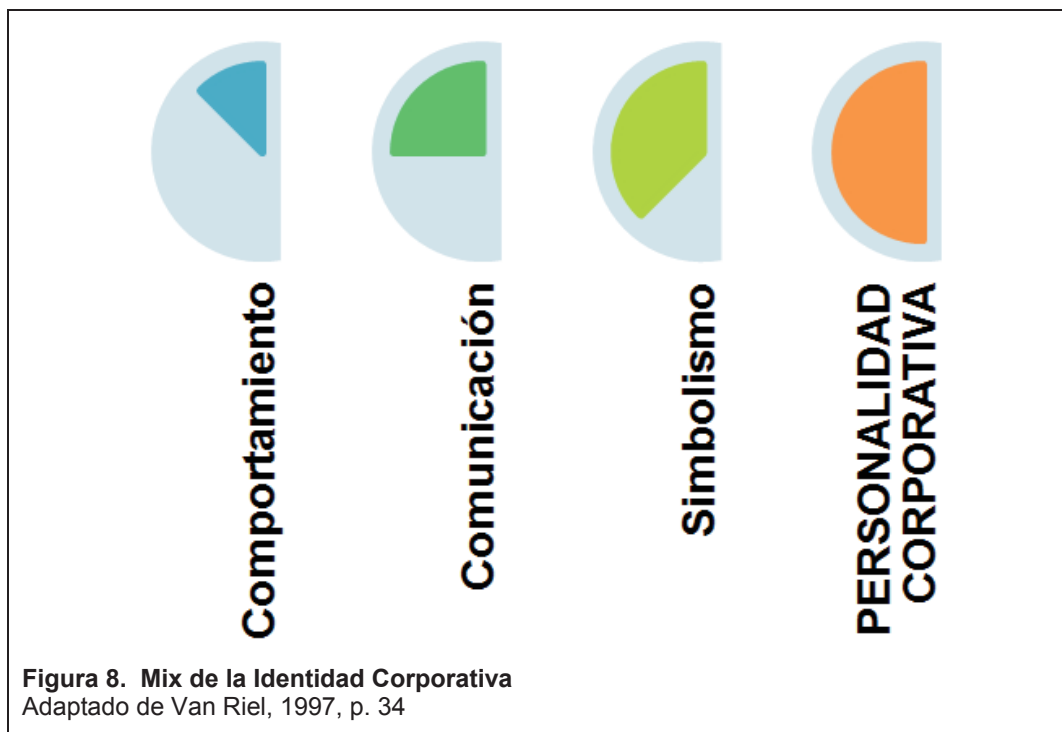
Como se ha mencionado y repetido varias veces la Identidad Corporativa dejó de ser solo una representación gráfica y simbólica de la organización. Desde hace algunos años hasta la actualidad la Identidad Corporativa comprende un sentido más amplio en el aspecto organizacional, conductual y simbólico, la Identidad Corporativa dejó de ser un tema exclusivo del diseño gráfico y se convirtió en un tema organizacional, de personalidad y Comunicación Corporativa. El mix de la identidad está formado por tres elementos: el uso de símbolos, comunicación y comportamientos (Van Riel, 1997, p. 49), elementos base para que la empresa de a conocer su personalidad:

a) Comportamiento: Son todos los actos, valores, actitudes y actuaciones del personal dentro de la organización en la que desempeñan una labor, Robbins (2004, p. 8) afirma que “el comportamiento organizacional (CO) investiga el impacto que individuos grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones”. El comportamiento organizacional se considera el principal elemento del mix de Identidad ya que transmite en forma directa la Identidad Corporativa de la organización.

b) Comunicación: Previamente se ha indicado definiciones y conceptos de comunicación, sin embargo, dentro del mix de comunicación de Birkigt y Stadler se define a la misma como un proceso simplificado de envío de mensajes verbales y visuales (Van Riel, 1997, p. 49). La comunicación es considerada una herramienta vital y flexible para la formación y establecimiento de una Identidad Corporativa fuerte y coherente ya que además del envío de mensajes implica todas aquellas acciones que comunican a sus públicos.

c) Simbolismo: “Ofrece una indicación implícita de lo que representa la empresa, o, por lo menos, de lo que desea representar” (Van Riel, 1997, p. 34), esta herramienta debe ir en congruencia con los otros elementos del mix de Identidad Corporativa, debido que por el hecho que son símbolos visuales, gráficos y de diseño deben ir acompañados de un soporte real que dé sentido a lo visual.

La conjunción de estos tres elementos da como resultado la manifestación de la personalidad corporativa de las organizaciones, la personalidad es parte fundamental del proceso de la Identidad Corporativa ya que esta determina interna y externamente lo que la organización es, hace y cómo lo hace, es decir, es “la manifestación de la auto percepción de la empresa” (Van Riel, 1997, p. 35)



3.3 INTEGRANTES SENSIBLES DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA

Una vez asentado el concepto de Identidad Corporativa como elemento diferenciador, competitivo, versátil y consistente de una organización es necesario que se establezcan sus principales características o componentes estratégicos. Costa (2004, pp.128-132) afirma que existe un sistema de signos que forman y componen la Identidad Corporativa, y los divide de la siguiente forma: Identidad verbal, visual, cultural, objetual y ambiental.

3.3.1 Identidad Cultural

Está relacionado con la conducta de la organización, su servicio, la interacción entre empleados, la jerarquización de público interno, los valores y principios corporativos, la organización y estructura interna de la empresa. La identidad cultural es parte fundamental para la construcción coherente de la Identidad Corporativa. Son todos los signos y elementos de cómo la empresa transmite lo que es. “Costa entiende en este sentido la cultura como aquello que inspira

y materializa la conducta hacia el cliente de todas las manifestaciones de la empresa.” (García, 2005, p. 97)

3.3.2 Identidad Objetual

La identidad objetual forma parte de la identidad visual, se caracteriza porque los públicos objetivos de una empresa reconozcan y distingan sus productos tan solo con la forma o estilo, es decir, por la personalidad corporativa que la empresa transmite a través de ellos. Un ejemplo de ello es la marca de lentes de sol Ray- Ban, que tan solo con ver el armazón de los lentes a distancias puede reconocer la marca. La identidad objetual es el resultado de una identidad visual coherentemente arraigada a los valores de una empresa, por ello se puede hablar de identidad objetual cuando: “los productos y los objetos se reconocen de un vistazo por su forma, su estilo y su estética formando una ‘familia’.”(Costa, 2007, p. 129) es decir que lo visual y lo objetual están relacionados para lograr el reconocimiento y permanencia en la mente de los públicos de interés.

3.3.3 Identidad Ambiental

La identidad ambiental es el lugar, las instalaciones de la empresa que guardan una estética, diseño único y particular diferente a la competencia directa del mercado. Se trata de impregnar la Identidad Corporativa en las paredes de la organización, debe estar plasmada en el establecimiento físico de la empresa; por esta razón, se llama también arquitectura corporativa. Cabe recalcar que el espacio físico es el lugar donde los públicos viven sus experiencias y se manifiestan sus sentimientos de satisfacción, calidad y buen servicio o clima laboral:

“La identidad del lugar en que uno vive una experiencia gratificante implica a la sensorialidad del ser, que despierta emociones y sensaciones de satisfacción en general, lúdicas e incluso trascendentes, que provocan

un efecto psicológico que conecta fuertemente con el referente de esa identidad” (García, 2005, p.97)

3.3.4 Identidad Comunicacional

Son todos los mensajes que a través de su estilo comunicacional quieren “informar, convencer o seducir a sus públicos objetivos”. (Costa, 2007, pp.131-132). Las comunicaciones son trascendentales no sólo para vender o introducir un producto al mercado, las comunicaciones dan ese valor añadido que todas las empresas buscan brindar a sus públicos a través de sus productos, o servicios.

3.3.5 Identidad Verbal

Es el único signo lingüístico de la Identidad Corporativa, y el primero a ser tomado en cuenta a la hora de crear un sistema de Identidad Corporativa, es de los más relevantes componentes ya que implica la diferenciación verbal de una organización y su primera forma de presentación ante los públicos, está directamente relacionado con la imagen de la misma. El nombre tiene una trascendencia organizacional y legal al momento de ser inscrita ante los órganos competentes de propiedad intelectual, asimismo debe cumplir con características como: ser única, original, fácil de pronunciar y de recordar; “el nombre se convierte en el capital identitario de la empresa, es bidireccional.” (Fuentes, 2009, p. 144) muy resumidamente la identidad verbal se convierte en: “lo que no tiene nombre no existe”.

3.3.6 Identidad Visual

Se atribuye a la identidad visual todo aquello relacionado con el aspecto gráfico-visual de la organización: logotipo, símbolos, tipografía y gama cromática. La identidad visual es el conjunto de características de la organización, físicamente perceptibles para los públicos; el encargado de

desarrollar la identidad visual es el Diseñador Gráfico, el cual a través de sus habilidades profesionales, y del diseño visual, logra llamar la atención para diferenciarse con facilidad. La Identidad visual gira en torno al nombre o identidad verbal de la organización.

La identidad visual, son todos aquellos símbolos, íconos, colores, identificaciones verbales que permiten que visualmente una empresa se distinga de otra, estos elementos permiten que los públicos objetivos reconozcan una empresa con la simple percepción de combinación de colores, formas, letras, estructuras, entre otros elementos gráficos de las empresas.

Debido que la Identidad visual comprende la mitad de la representación de la Identidad Corporativa, es importante que se mencione los elementos que forman parte de ella y que permiten que las distintas organizaciones tengan una diferenciación simbólica- gráfica de las demás de su misma rama y por qué no de las empresas completamente diferentes a ellas.

Por lo descrito, Costa (2003, p. 95) afirma: “Los signos icónicos y simbólicos son universales, hablan un solo idioma visual...Esto incide en las funciones recordativa, estética y empática con el público.”

3.3.6.1 Componentes de la Identidad Visual

Nombre: Como se mencionó anteriormente el nombre es la identidad verbal de la organización, es el nombre legal y comercial de una organización, es el principal signo de identidad visual ya que alrededor de nombre se crean diseños y grafismos corporativos.

Logotipo: El logotipo es un elemento icónico-semántico del nombre de una organización, puede ser el nombre completo de la organización, abreviaciones o conjunto de combinaciones de letras y números de la identidad verbal; en otras palabras, el logotipo “es un elemento que utiliza los códigos de la

escritura y se propone como elemento legible” (Baños y Rodríguez, 2012, p. 26) es un signo alfabético.

Símbolo: El símbolo es una figura gráfica, icónica y única, que representa, diferencia e identifica visualmente a la organización; “el símbolo es un símbolo de sustitución; sustituye a la palabra... Todo símbolo de identidad conduce a la palabra de base: el logos” (Costa, 2003, p. 95)

La importancia de los símbolos radica en que son universales, “hablan un solo idioma visual, no necesitan traducciones” (Costa, 2003, p. 95)

Gama Cromática: La gama cromática es el sistema de colores de la identidad visual de la organización, es importante recalcar que los colores corporativos deben ser elegidos en concordancia con lo que la organización quiere comunicar. La selección de colores va más allá de lo estético, implica significados y connotaciones corporativas que se quiere transmitir. García (2005, p. 117) menciona que la identidad cromática es:

“... el conjunto de colores que será asociados a la marca más allá de aquellos con los que se dote a la representación gráfica del nombre o a su símbolo, incluirá la normalización de los fondos en los que pueden figurar dichos signos, la pertinencia de los degradados para su publicación en blanco y negro y, en general, deberá preverse cualquier aplicación en los que los citados signos pueda aparecer”

Tipografía: Es el tipo de letra diseñado o elegido para representar a la organización, son las formas gráficas que comunican la identidad verbal. Para la creación de un sistema tipográfico corporativo García (2005, p. 118) recomienda:

“se considere un epígrafe independiente que trascienda la forma en que está escrita el logotipo ya que las necesidades de comunicación se hacen cada vez

más exigentes en ambientes saturados, por lo que la adecuación estilística de los formatos deben considerarse con cuidado debido a la carga de significados inherentes a las tipologías seleccionadas”

3.4 ÉXITO DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA

El éxito de la Identidad Corporativa involucra el cumplimiento, desarrollo, mantenimiento y evaluación de todos aquellos componentes, elementos, funciones, símbolos, entre otros que dan fondo y forma a la Identidad Corporativa de una organización. El éxito de la Identidad Corporativa radica en:

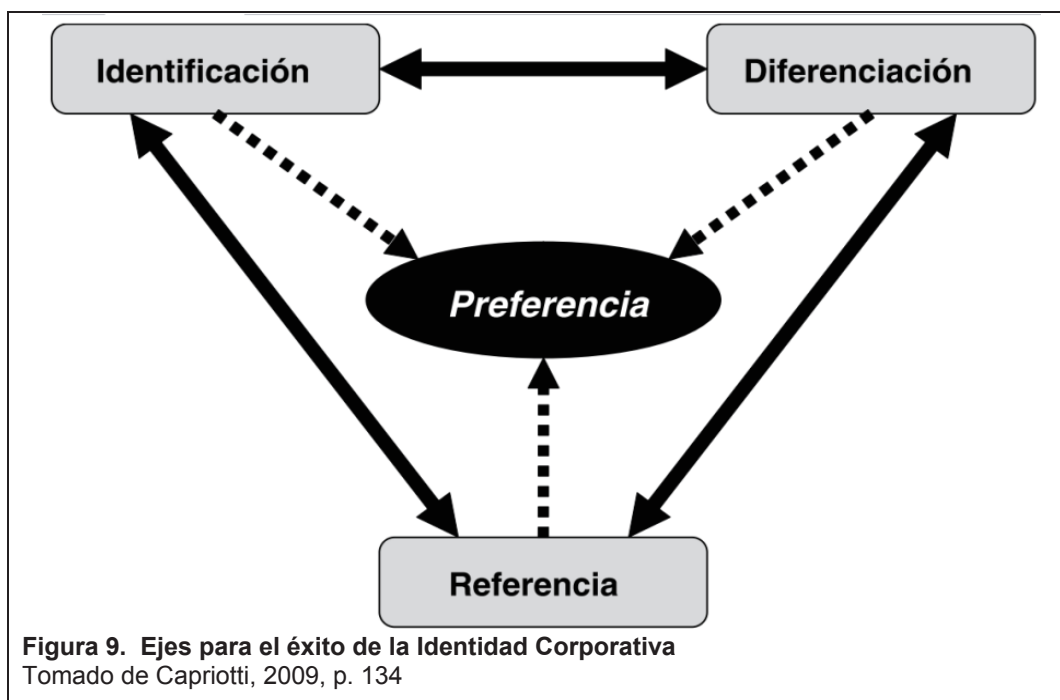
Identificación: Es decir que la organización logre el conocimiento y reconocimiento de sus públicos a través de quién es la empresa, qué hace y cómo lo hace – preceptos básicos para la formación de la Identidad Corporativa. Capriotti (2009, p. 134) afirma que: “En este sentido, lo que la organización busca, básicamente, es “existir” para los públicos.”

Diferenciación: Como se ha mencionado ya varias veces uno de los ejes principales de acción de la Identidad Corporativa es la diferenciación de una empresa de las demás de su misma categoría de mercado, por lo tanto, el éxito de la Identidad Corporativa logra que las diferentes organizaciones sean reconocidas no por ser iguales a las demás, por lo contrario, logran su reconocimiento y prestigio a través de la forma que expresan su ser y hacer.

Referencia: Esto refleja la identificación y diferenciación de una empresa, ya que “ello significa estar considerado por los públicos como la organización que mejor representa los atributos de una determinada categoría o sector de actividad.” (Capriotti, 2009, p. 134) Ser considerada como referencia del mercado implica muchas responsabilidades para la organización así como un impulso para el constante crecimiento de la misma.

Preferencia: La conjunción de la identificación, diferenciación y referencia de una empresa, puede crear en los públicos objetivos la preferencia de la misma de las demás de su misma actividad económica; no sirve de nada si las empresas son diferentes, únicas y hasta sean referencia del mercado si no logran ser las preferidas y las elegidas por sus públicos. Por ello, muy acertadamente Capriotti (2009, p. 134) menciona:

“Si una organización es reconocida y diferenciada, pero no consigue ser una opción de elección, la identificación y la diferenciación no tendrían sentido práctico. Por lo tanto, la identificación, la diferenciación y la referencia deben ser competitivas, en el sentido de ser valiosas para los públicos, mejores que las demás y perdurables en el tiempo.”



En definitiva, el éxito de la Identidad Corporativa logra la preferencia, tanto de públicos internos como externos, lo que se debe lograr con la Identidad Corporativa es identificar, diferenciar, ser una referencia del mercado y a través de servicios y productos lograr ser la elección número uno sobre las demás

organizaciones de nuestra misma categoría de mercado y sobresalir ante la competencia.

3.5 CULTURA CORPORATIVA

3.5.1 Conceptualización de la Cultura Corporativa

Como ya se mencionó, la cultura corporativa es parte esencial de la identidad de una organización y es generalmente conocida como el conjunto de valores, creencias, conductas y principios bajo los cuales funciona. “La cultura corporativa se desarrolla en tres ámbitos: la gestión, el cambio y la diferenciación, elementos que se desarrollan dentro de la organización a través de las relaciones de sus miembros”. (Costa, 2009, p. 132)

A partir de la creación de la cultura corporativa de una organización se establecen los valores bajo los cuales se guía la misma y desemboca en el comportamiento y las formas de expresión de sus empleados. Una cultura fuerte resulta en la eficacia interna de una empresa.

Distintos autores definen la cultura corporativa, sin embargo en cada una de ellas a pesar de ser diferentes tienen una semejanza: la cultura define el comportamiento de una empresa. Para ello se presenta los siguientes conceptos:

- “La cultura corporativa es el conjunto de presunciones y valores compartidos por los miembros de la organización. Es el cómo se hacen las cosas en cada organización particular.” (Rey & Bartoli, 2008, p. 86)
- “La cultura es un proceso, entendido com fases sucesivas de un fenómeno compartido por todos los miembros de una organización, a partir del cual se genera sentido” (Brandolini, et.al., 2009, p. 15)

- “La cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos.” (Ritter, 2008, p. 53)

En todo caso, la cultura corporativa es la historia, el conjunto de hábitos, los mitos, leyendas, ritos y tabúes, la ética, los comportamientos, las conductas y actitudes que se generan dentro de una organización. (Weil, 1992, p. 132)

3.5.2 Características de la Cultura Corporativa

Las características de la Cultura Corporativa son puntos a tomar en cuenta para determinar y evidenciar la existencia de una Cultura Corporativa. Robbins (1998, p. 254) indica en su libro Fundamentos del Comportamiento Organizacional que las características de la Cultura Corporativa son:

- Innovación y riesgos: Es el grado de independencia de los empleados, además del nivel de estímulo para la toma de decisiones e iniciativas.
- Atención al detalle: el grado de supervisión de los empleados, se espera de ellos precisión, análisis y atención.
- Orientación a resultados: El grado en que las gerencias se concentran en la obtención de resultados.
- Orientación a las personas: son las decisiones que se toman a partir de los resultados obtenidos por los miembros de una organización.
- Orientación a los equipos: La cantidad de trabajo, actividades y responsabilidades que se organizan alrededor de equipos de trabajo.
- Agresividad: El grado de competitividad y agresividad presente en los miembros de la empresa o institución.

- Estabilidad: El grado en que las actividades de una organización mantienen el status quo.

Asimismo otros autores establecen nuevas características:

Tabla 3. Rasgos de la Cultura Corporativa

Autonomía Individual	Incluye la responsabilidad, la independencia, la libertad de fallar, la iniciativa, capacidad y control sobre las decisiones que se toman.
Estructura	Cantidad de normas y grado de supervisión que tiene el empleado, el grado de jerarquía existente.
Apoyo	Apoyo e impulso de los directivos y su apadrinamiento en actividades de los empleados.
Identidad	Relacionado con el sentido de pertenencia, compromiso, ponerse la camiseta de la organización.
Desempeño – Premio	Recompensas, ascensos, bonos, promociones, utilidades, reconocimientos profesionales y personales.
Tolerancia al Conflicto	Conflictos e indisciplina en equipos de de trabajo
Tolerancia al Riesgo	El grado de innovación, agresividad y toma de riesgos de los empleados de una organización.

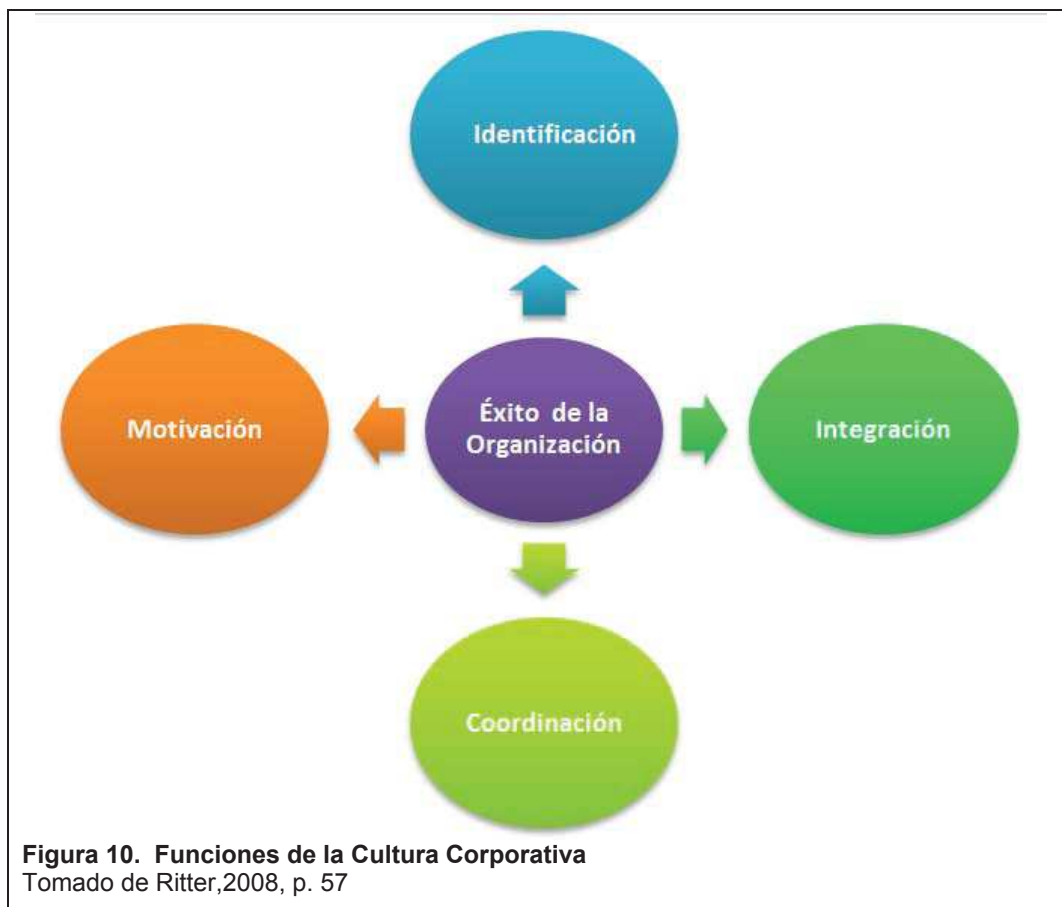
Tomado de Calderón y Castano (2005, p. 250)

3.5.3 Funciones de la Cultura Corporativa

La cultura cuenta con cuatro funciones principales, que permiten que la empresa tenga una Cultura Corporativa arraigada en la que se creen espacios confiables y seguros para los empleados.

Ritter (2008, p. 56) indica que las funciones primarias de la Cultura son: “la identificación, la integración, la coordinación y la motivación.”

Estas se describen individualmete, para en conjunto y en la práctica lograr un resultado eficiente para las organizaciones.



3.5.3.1 Identificación

La función de identificación hace que la organización cree y forme su personalidad corporativa, la personalidad son todos aquellos rasgos distintivos que hacen que una organización tenga un perfil corporativo único. Michael Ritter (2008, p. 56) menciona: "Este perfil potencia, por un lado, el reconocimiento de la empresa por parte de terceros y, por el otro, establece posibilidades de identificación para los propios miembros, aumentando su autoconciencia."

En pocas palabras la identificación crea espacios de autoreconocimiento de los miembros de una empresa, logrando que esta se diferencie de otras, que tenga su propia identidad; de allí que la Cultura Corporativa esté ligada a la Identidad Corporativa de las empresas.

3.5.3.2 Integración

La función de integración permite que todos los miembros de la empresa se pregunten cuáles son los intereses comunes entre ellos, y establecer equipos de trabajo donde se toman responsabilidades conjuntas para lograr objetivos en común. La integración tiene un elevado grado de significado, esta permite que los directivos y empleados piensen en la empresa como una totalidad; por lo tanto, se busca el bienestar de la organización, debido que los intereses de la misma se convierten en los intereses de los demás.

Conclusión, la función de integración responde a: “¿Qué nos une?, ¿Cómo nos entendemos mutuamente?, y se manifiesta a través del consenso de los supuestos básicos.” (Ritter, 2008, p. 57)

3.5.3.3 Coordinación

La coordinación está estrechamente relacionada a la organización de la empresa, “responde al ¿Qué y cómo debo hacerlo yo?, ya que coordina los procedimientos en cuanto a la aplicación de las normas y los valores.” (Ritter, 2008, p. 57)

Esta función permite facultar a los empleados una mayor libertad de acción y toma de decisiones, permitiendo que la carga de trabajo sea igualitaria dentro de la organización, adicionalmente esto genera un alto nivel de autonomía individual permitiendo que los procesos de las empresas fluyan adecuadamente y que la organización funcione en piloto automático.

3.5.3.4 Motivación

Permite que los empleados se sientan parte útil de la organización, no solo a través de incentivos económicos sino a través de reconocimientos personales y profesionales.

Esta función permite que la Cultura Corporativa “le dé sentido al trabajo por lo que es o puede ser un potente motivador hacia el interior de la organización, legitimando al mismo tiempo el proceder hacia fuera” (Ritter, 2008, p. 58)

Esta función define la forma y el agrado del trabajo que realiza el público interno y permite el éxito organizacional y de los miembros que forman parte.

3.5.4 Importancia de la Cultura Corporativa

Desde los años ochenta a la actualidad la cultura empresarial juega un papel importante en el desarrollo de la organización e involucra tanto a mandos medios y bajos como a directivos de una empresa.

“... con el pasar del tiempo la gestión directiva juega un papel dominante en la creación de la cultura” y esto se debe a:

1. La dirección empresarial se ha hecho progresivamente más humana.
2. Se ha producido un retorno reciente a las cuestiones fundamentales.
3. Los directivos se han convertido en cultivadores de significados.
4. El mito y el ritual han penetrado en la esfera de la dirección empresarial”. (Lessem, 1991, pp. 3-4)

Es así que la cultura de una empresa implica más que el establecimiento de normas y conductas aceptadas por el público interno, la cultura de una organización se adentra y se ve representada por las historias, leyendas y relatos de los inicios de la empresa; por el entorno y ambiente en el que brinda su servicio, y en el accionar en el que se basa las actividades de la empresa. (Lessem, 1991, p. 12)

Es importante que estos aspectos sean tomados en cuenta para su aplicación ya que de ello dependerá el crecimiento organizacional y de sus miembros. Una cultura fuerte hará que se presenten altos niveles de satisfacción laboral,

además de crear un clima laboral positivo, en donde los procesos que rigen sean ordenados y compartidos por todos los que forman parte.

Asimismo, el establecimiento y mantenimiento de una cultura corporativa dentro de una empresa crean una personalidad corporativa única e inigualable; además de crear espacios agradables de comunicación e interacción entre el personal, estableciendo un orden jerárquico pero, a la vez, proponiendo relaciones de confianza e igualdad.

En definitiva la Cultura Corporativa es importante porque:

- Crea ventajas competitivas.
- Permite que las organizaciones se adapten, sean flexibles y abiertas a cambiar y aprender.
- Y establece referencias en las empresas para la actuación de sus miembros.

3.5.5 Culturas Dominantes, Subculturas, Tipos de Cultura

3.5.5.1 Culturas Dominantes

Se entiende a la cultura dominante a aquella que expresa los valores, conductas y comportamientos básicos aceptados por la mayoría de miembros de la organización. “Una cultura dominante es una serie de valores clave que comparten la mayoría de los miembros de una organización.”(Tejada et al., 2007, p. 152)

Una cultura dominante permite que la empresa sea considerada como un ser íntegro y amalgamado, que funcione en conjunto. La cultura dominante “es la que le da a la empresa su personalidad distintiva” (Robbins, 2004, p. 256) cabe

recalcar que en la mayoría de organizaciones en las que existe una cultura dominante se crean o existen subculturas.

3.5.5.2 Subculturas

Son aquellos grupos que emergen de una cultura dominante y que entre sus miembros tienen en común conocimientos, comportamientos, valores, experiencias, educación, tareas, entre otros elementos. Las subculturas se crean en las empresas para dar a conocer ciertas interrogantes que surgen en los empleados dentro de su ámbito laboral.

A pesar de ser diferentes comparten algunas de las directrices de la cultura dominante, Tejada et al. Indica: “las subculturas existentes pueden permanecer ocultas. Si es así emergen y salen a la luz en momentos significativos de la vida de la empresa. Siendo visibles, llegan a constituirse en lobbies o poderes fácticos.” (2007, p. 86)

3.5.5.3 Tipos de Cultura Corporativa

La Cultura Corporativa puede clasificarse de diversas formas, puede ser por el comportamiento de los miembros de las empresas, por el grado de fuerza o por las relaciones entre públicos internos.

La clasificación de la Cultura Corporativa permite una rápida y fácil identificación y el tratamiento que se va a prestar a cada uno de ellas.

A. Cultura fuerte – débil

Dentro de esta categoría se establece que la Cultura Corporativa se divide en fuerte y débil. La Cultura Corporativa fuerte muestra altos grados de adhesión y pertenencia hacia la empresa, poca rotación de

personal, un elevado nivel de participación de los empleados, fidelidad y compromiso.

Ritter (2008, p. 64) menciona que: “ Las culturas fuertes evidencian un gran consenso entre los miembros respecto a los objetivos e ideales de la organización.”

La Cultura Corporativa débil demuestra todo lo contrario no existe identificación con la empresa, se evidencia poca participación, y el personal rota constantemente; es decir, en este tipo de cultura no existe un “nosotros” es una cultura netamente individualista.

Así dentro de esta categoría se divide a la cultura fuerte – débil de la siguiente manera:

Tabla 4. Cultura fuerte- débil

CULTURA	Débil	Fuerte
Disfuncional	Pocos significados compartidos. Heterogeneidad en la percepción y acción. Desorientación. Reactividad.	Significados compartidos. Desorientación. Resistencia al cambio Aplicación de viejos principios a situaciones nuevas
Funcional	Pocos significados compartidos. Creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente. Percepción poco realista. Pragmatismo.	Significados compartidos. Percepción homogénea y realista. Acciones concertadas y planeadas de antemano.

Tomado de Ritter, 2008, p. 66

B. Cultura por orientación al control

Esta división de los tipos de cultura es una de las más generalizadas y conocidas, y se encuentra clasificada según la orientación al control que existe dentro de las organizaciones.

Cultura Burocrática: Es una cultura donde se estandarizan normas, reglamentos, procedimientos, políticas y el comportamiento de los empleados, es una cultura apegada al orden y lo formal, Fernández (2010, p. 149) explica que “las preocupaciones a largo plazo de una burocracia son la estabilidad y la eficiencia” motive por el cual se establecen estructura jerárquicas y procedimientos formales dentro de este tipo de cultura.

Cultura de Clan: Como claramente lo explica el término es una cultura que se rige bajo las tradiciones de una organización y se guía por el alto nivel de compromiso existente entre empleado – empresa – empleado.

“El clan es una relación estable entre los empleados de una empresa: surge cuando existe una memoria social, que consiste en un grupo de personas que recordará quién ha colaborado en el pasado y quién no.” (Fernández, 2010, p. 149)

Por ello se afirma que este tipo de cultura se apoya en la trayectoria e historia de una organización.

Cultura Emprendedora: Es una cultura llena de dinamismo, innovación, ambición, actividad, energía, y siempre a la vanguardia de los procesos que rigen a las organizaciones ya sean estos netamente productivos o de relaciones interpersonales, dentro de esta cultura se genera aprendizaje y conocimiento a través de la práctica y la experimentación y se caracteriza por libertad y autonomía existente en las organizaciones.

“En la cultura emprendedora se impulsa y retribuye la iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad, logrando la aceptación de grandes riesgos, la innovación y la creatividad.” (Ritter, 2008, p. 72)

Cultura de Mercado: Es una cultura orientada hacia el crecimiento económico de la organización como de sus miembros, se cumplen metas de mercado para que sus miembros tengan una retribución económica igualitaria a los resultados obtenidos.

“La cultura de mercado valora la independencia y la individualidad y alienta a los miembros a que persigan sus propios objetivos económicos. En las culturas de mercado, las interacciones de los superiores con los subordinados consisten en gran parte en negociar acuerdos para la evaluación del desempeño.”

Así, esta cultura no fomenta el trabajo en equipo sino al individualismo y alcance de metas individuales. Es una cultura que debe estar enfocada correctamente para posteriormente no pensar netamente en el crecimiento económico de las empresas, sino de todos los que forman parte de ella.

C. Cultura por grado de centralización

Cultura de Poder: El poder se ejerce del centro a la periferia, mientras más cerca se encuentra del centro más poder se tiene. Se toma a los miembros de la organización como un eslabón reemplazable si no se logran las metas deseadas, por lo cual se genera un ambiente competitivo y agresivo.

“Entre sus principales ventajas está la rapidez en la solución y toma de decisiones, que a su vez puede resultar contraproducente ya que las acciones tomadas pueden no ser las más adecuadas, apaciguan el fuego

pero no lo apagan. La cultura de poder establece que lo prioritario son las directrices de los responsables.” (Tejada et al., 2007, p. 87)

Cultura de Normas y Funciones: Es una cultura donde están claramente delineados los puestos de trabajo y las estructuras jerárquicas, es más importa el puesto de trabajo, suu funciones, que la persona que ejerce dicho puesto.

Existe una estructura rigurosa lo cual puede provocar una burocracia negativa afectando los flujos de comunicación, se crean incentivos y motivaciones a través del incremento del status o posición dentro de la organización.

Este tipo de cultura “puede generar rigidez y hacer pensar a los trabajadores que con cumplir su función, con las normas dadas, ya hacen todo lo posible.” (Tejada et al., 2007, p. 87)

Cultura de Tarea: Se centra en el cumplimiento de objetivos a través de tareas y proyectos específicos, en los cuales se mide la eficiencia del trabajo cumplido; se motiva a los empleados por medio de reconocimientos profesionales y económicos según evaluaciones de resultados, es decir se fija un sueldo base más bonos por metas alcanzadas. Dentro de este modelo de cultura, tiene el poder quien más objetivos alcance.

Tejada et al., indica: “Todo puede ser aceptable para alcanzar los objetivos” (Tejada et al., 2007, p. 87)

Cultura de las Personas: Tiene como base a los miembros de la organización, son ellos quienes tienen el poder por lo cual surge la libertad individual, usualmente no tienen una estructura definida por lo cual existe una posición de igual, pero debido a ello puede resultar en el desorden de las organizaciones.

“El peligro está en que se olviden del objetivo de su trabajo...y a la larga se queman porque no se sineten bien con ello” (Tejada et al., 2007, p. 87) a pesar que exista un elevado nivel de libertad en los empleados es importante que se establezcan ciertos límites para no caer en la desorganización y desobediencia de normas y valores compartidos.

3.5.6 Niveles de la Cultura Corporativa

Los niveles de la Cultura Corporativa son escalones que la cultura posee y permiten que se generen altos grados de compromiso, lealtad e identificación por parte de quienes forman parte de una organización.

Estos niveles manifiestan la cultura en sí misma y su constante formación; “los niveles de la Cultura Corporativa implican desde elementos visibles y tangibles hasta aquellos que son inconscientes pero que se entienden como supuestos básicos dentro de las empresas” (Schein, 2010, p.23), estos supuestos a su vez son la esencia para la formación consciente y adecuada de un Cultura Corporativa.

Asimismo Edgar Schein (2010, p. 23-24) divide tres niveles la Cultura Corporativa:

- “Nivel de los artefactos y rituales,
- Nivel de creencias y valores definidos, y
- Nivel de los supuestos básicos.”

3.5.6.1 Artefactos y rituales

Los artefactos y rituales es el nivel más básico y elemental de la Cultura Corporativa incluye desde la identidad visual de las organizaciones hasta las ceremonias y rituales formalizados dentro de las organizaciones.

Schein (2009, p. 22) indica “al nivel de los artefactos la cultura es clara y tiene un impacto emocional inmediato...el nivel de los artefactos es todo lo que se ve, escucha y siente al entrar a una organización”

Por ello este nivel permite que exista una cohesión de los empleados hacia la organización.

3.5.6.2 Nivel de creencias y valores definidos

Dentro de este nivel se incluyen todas las creencias, valores, tradiciones, mitos, leyendas, aspiraciones, metas de una organización y de los miembros que forman parte.

Los valores de las organizaciones pueden dividirse en tres grupos, Ritter (2008, p. 76) los define de la siguiente forma:

- “Valores elementales: valores humanos elementales. Son de una alta significación cualitativa y no se discuten.
-
- Valores estratégicos: Asociados a un fin específico, con los que contribuyen a regular la tensión de nuestra dinámica social.
- Valores instrumentales: Son funcionales a la utilización cotidiana”

En definitiva las creencias y valores definidos son los principios en los que cree una organización.

3.5.6.3 Nivel de Supuestos Básicos

Es considerado el nivel más esencial y profundo de la Cultura Corporativa ya que abarca aspectos sobreentendidos y aceptados, que ningún miembro de la organización duda o pone a prueba. Son aspectos inconscientes que forman la

Cultura Corporativa de las organizaciones, este nivel es el motor que hace funcionar a las empresas.

A continuación se presenta la tabla con ideas principales de cada nivel de la Cultura Corporativa:

Tabla 5. Niveles de la Cultura Corporativa

Niveles de la Cultura Corporativa
<p>1. Artefactos y rituales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructuras y procesos visibles y tangibles • Comportamiento observado: Difícil de descifrar <p>2. Nivel de creencias y valores definidos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ideales, metas, valores, aspiraciones • Ideologías <p>3. Nivel de los supuestos básicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creencias, valores y supuestos inconscientes y aceptados por todos.

Tomado de Schein, 2010, p. 24

3.5.7 Roles dentro de la Cultura Corporativa

Dentro de la cultura de una empresa existen distintos personajes que juegan un papel importante en la creación de la Cultura Corporativa, estos personajes cumplen funciones y roles necesarios en la formación y desarrollo de la cultura de la organización.

Estos personajes se presentan en los distintos niveles de la Cultura Corporativa según la función y rol que desempeñan, así como cumplen con un rol a desempeñar estos se pueden convertir en líderes y modelos a seguir de los miembros de una organización.

Héroe: Es el símbolo máximo de la Cultura Corporativa y usualmente es representado por el fundador o creador de la compañía, el héroe crea modelos

de comportamiento, crea simbolismos de la compañía para el exterior, destaca la esencia de la organización y motiva a sus públicos interno. “Los fundadores de la organización, algunos “gurús” de la profesión o algunos próceres pueden desempeñar esta función.” (Capriotti, 2013, p. 149)

Narrador: Es aquel que transmite las historia de la empresa, proporcionando guías de comportamientos, el narrador da a conocer la Cultura Corporativa de la organización.

Sacerdote: Es quien vela, protege y alimenta los valores de la organización, el sacerdote siempre está dispuesto a ayudar y colaborar en momentos difíciles, su virtud es la escucha activa y comprensiva.

Soplón: Recoge toda la información que cree conveniente y necesaria para después retransmitirla a sus jefes inmediatos.

Juglar: Habla sobre lo material sueldos, fechas, nombres, funciones, entro otros elementos, junto con el narrador ayudan a la creación de héroes.

Espía: Es inofensivo y su función es escuchar a todos y hablar continuamente con el jefe para confirmar rumores, inconveniente o problemas.

3.5.8 Factores de la Cultura Corporativa

Los factores de la Cultura Corporativa están vinculados a la conducta y comportamiento de los miembros de la organización, estos influyen en el ser y hacer de la Cultura Corporativa, Capriotti (2009, p. 149) nos indica que los factores son:

- **Las creencias:** son las suposiciones y presunciones básicas que tienen las personas sobre el funcionamiento de la organización.

- **Los valores:** el conjunto de principios que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia.
- **Las normas:** las maneras de hacer, de ser o de pensar, orgánicamente definidas y sancionadas.
- **Los ritos:** la serie de actos formalizados y estereotipados por los miembros de la organización.
- **Los mitos:** acciones o personajes que sirven para ejemplificar el comportamiento de los integrantes de la organización.
- **Los tabúes:** las prohibiciones o cuestiones sobre las cuales no se puede hablar ni actuar en la organización.
- **El sociolecto:** los hábitos lingüísticos que posee una organización (Por ejemplo: las jergas lingüísticas propias de la actividad).

4 CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1.1 Objetivo General

Desarrollar una propuesta de un plan de comunicación interna para fortalecer la identidad y cultura corporativa del IAVQ.

4.1.2 Objetivos Específicos

- Analizar la comunicación interna del IAVQ para determinar su situación actual a nivel interno.
- Determinar la Identidad Corporativa para conocer el sentido de pertenencia de sus públicos internos.
- Diagnosticar la cultura corporativa para conocer el nivel de satisfacción de su público interno.

4.2 PROPÓSITO

El propósito fue determinar la situación actual de la Comunicación Interna del IAVQ, donde se apreciaron aspectos como el sentido de pertenencia, el clima laboral, el uso de herramientas de comunicación, la existencia de rumores y desinformación.

Un adecuado manejo de la comunicación interna dentro del IAVQ ayudará a mejorar los procesos internos de comunicación, las relaciones entre el público interno y el clima laboral. El estudio proporcionará ejes de acción interna que definen roles específicos que se verán reflejados en la reducción de la incertidumbre y desinformación; y la identificación de sus empleados hacia el

Instituto aumentará. Todos estos factores ayudarán a crear satisfacción laboral que a su vez generará resultados positivos en la productividad, eficacia y calidad de servicios que el IAVQ brinda a su público externo.

4.3 ALCANCE

El alcance de la investigación tomó en cuenta los cuatro tipos de estudio: el exploratorio, el descriptivo, el correlacional y el explicativo. Los cuatro alcances permitieron conocer a mayor profundidad el problema de investigación.

4.3.1 Alcance exploratorio

Si bien la comunicación, identidad y cultura corporativa son temas que ya han sido estudiados por varios investigadores – Capriotti, Costa, Villafañe- no se puede generalizar su aplicación a las distintas organizaciones existentes.

El alcance exploratorio dentro de esta investigación permitió examinar el caso particular del IAVQ frente a estas tres variables. Entidad donde el tema de Comunicación Corporativa ha sido poco aplicada; y la información y conocimientos existentes sobre las principales variables de análisis es escaso.

“Los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, generalmente determinan tendencias, identifican áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudio, relaciones potenciales entre variables; o establecen “el tono” de investigaciones posteriores.”
(Hernández, Fernández & Baptista, 2006, p. 102)

Con este alcance se logró conocer el caso específico del Instituto y su falta de identidad y cultura corporativa, además que se consiguió el conocimiento inicial y general del Instituto así como del problema y los ejes de investigación del tema.

4.3.2 Alcance descriptivo

Con el alcance descriptivo se realizó una descripción y caracterización detallada de las relaciones entre administrativos, docentes y directivos; de las formas y usos de las herramientas de comunicación; de los procesos administrativos y comunicacionales; y otros temas de investigación relacionadas con la identidad y cultura corporativa del Instituto.

Asimismo se desarrolló una descripción individual de cada una de las variables de estudio así como una descripción en conjunto de las mismas para mostrar con mayor precisión las dimensiones del problema.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 103) “la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo.”

4.3.3 Alcance Correlacional

Según Hernández y otros (2006, p. 108) “la observación, el análisis y la asociación de variables traen como resultado el entendimiento del fenómeno estudiado”. Con este tipo de estudio se accedió a una relación más formal entre las causas de una variable y otra.

En el caso particular del IAVQ se logró conocer la relación básica entre identidad y cultura corporativa y cómo la comunicación interna de la organización se ve afectada; de igual manera, se constató la relación existente entre clima laboral y herramientas de comunicación o la identificación con el Instituto con satisfacción laboral. Cabe recalcar que se establecieron relaciones entre dos o más variables que dio lugar a un estudio más amplio de las variables mencionadas.

4.3.4 Alcance explicativo

El alcance o estudio explicativo expone con mayor precisión por qué ocurre un problema, cómo se relacionan las variables de estudio y en qué condiciones se manifiesta dicho problema. Este alcance proporcionó una explicación detallada de las variables investigadas en el caso del IAVQ. Asimismo se averiguó el factor de unión, por qué y cómo están relacionadas las variables al problema de investigación.

El alcance explicativo hizo que la investigación inicial y de campo se guíe por un hilo conductor común, el cual se ejerce como eje principal.

4.4 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA

4.4.1 Determinación de la población

El IAVQ se encuentra estructurado por 33 docentes, 11 administrativos y 4 personas de servicios generales.

Para este estudio la población involucrada con la investigación estuvo conformada por el público interno del IAVQ, especificado.

Los docentes y administrativos, considerados como mandos medios de la organización, fueron motivo de concentración del estudio, ya que de los datos obtenidos de ellos referentes a clima laboral, cultura corporativa, uso de herramientas de comunicación y temas de identidad corporativa, se logró obtener conclusiones válidas para el desarrollo de la investigación.

En lo relativo a mandos altos o directivos, la investigación y recolección de datos fue útil para tener una perspectiva diferente de los tópicos mencionados, además de conocimientos generales del Instituto a nivel organizacional, legal e histórico.

De igual manera del personal de servicios generales se obtuvo datos sobre relaciones laborales, rumores de pasillos, además de conocer su situación en la empresa y su relación con mandos medios y altos, para conocer las conductas y principios que se llevan a cabo dentro de la organización.

4.4.2 Muestreo

Debido que el total del público interno del IVAQ es menor a 100 empleados, no fue necesario definir un método de aproximación específico a la muestra de investigación, por lo que se justificó la realización de un censo en la población de estudio.

“Un censo incluye una enumeración completa de los elementos de una población. Y los parámetros de una población se pueden calcular de manera directa.” (Malhotra, Dávila & Treviño, 2004, p. 314)

El censo como herramienta de recolección de datos dentro del IAVQ ayudó a conocer y analizar en su totalidad las variables de estudio; para el subsecuente desarrollo de un plan de comunicación interna que abarque todas las debilidades y fortalezas de comunicación del Instituto.

4.5 MÉTODO

4.5.1 Analítico- Deductivo

Dentro del método analítico- deductivo se estudió e investigó cada variable de la identidad y la cultura corporativa para obtener las causas del problema de investigación y así realizar un análisis profundo del cual se pudo deducir razones y efectos de dicho problema; además de conocer los factores trascendentales en la formación de la comunicación corporativa.

4.5.2 Síntesis- Inductivo

Los efectos encontrados con el método anterior permitieron tener un análisis completo y detallado de la identidad y cultura corporativa que maneja el Instituto; de igual forma, este método correlaciona las variables que a su vez son útiles para determinar los objetivos, estrategias y acciones de la propuesta de un plan de comunicación para el IAVQ.

4.5.3 Observación

La observación formó parte fundamental para el desarrollo del estudio y el plan de comunicación; se realizó tomando en cuenta los fundamentos teóricos de identidad, cultura, comunicación interna, herramientas, políticas, entre otros temas establecidos en la investigación, permitiendo un mejor y más completo desarrollo del estudio.

Este método fue primordial para la obtención de datos que no estén plasmados en resultados de encuestas, entrevistas, o herramientas de recolección de datos físicos. Este método permitió conocer relaciones y comportamientos específicos del público interno del IAVQ y que solo pueden ser detectados a través de la observación.

4.6 ENFOQUE METODOLÓGICO

Para la realización de la investigación de la “Propuesta de un plan de comunicación interna para fortalecer la identidad y cultura corporativa del Instituto de Artes Visuales de Quito” el enfoque de investigación es mixto. “El enfoque mixto de la investigación, implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema” (Hernández, et al., 2006, p. 751) Un estudio e investigación no pueden ser puramente cualitativos, no obstante se trabaje con variables de satisfacción, clima laboral o niveles de identificación del personal.

En este estudio la aplicación de investigación cuantitativa sirvió para recolectar datos y estadísticas sobre el conocimiento del Instituto, niveles de satisfacción y clima laboral, frecuencia de uso de herramientas de comunicación, aplicación de políticas organizacionales, entre otras. No obstante el uso de la investigación cualitativa resultó relevante para la recolección de datos específicos dentro del IAVQ como conductas, opiniones, percepciones, ritos, mitos, leyendas; datos que no pueden ser recolectados a través de técnicas cuantitativas.

4.7 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

4.7.1 Técnicas Documentales

Para la recopilación de información y elaboración del marco teórico conceptual con las variables del tema de estudio, se utilizaron fuentes primarias como libros, monografías, tesis, revistas, informes técnicos, diarios y publicaciones que contienen información acerca del tema.

Otra de las fuentes de información fue el internet, el cual cuenta con una extensa variedad de documentos y libros electrónicos gratuitos sobre el tema, que permitieron un mayor entendimiento y comprensión de las variables.

Asimismo se realizó la revisión de archivos del IAVQ, y se examinó documentos con proyectos comunicacionales previos, implementación de herramientas, planificación estratégica, conformación y estructura del Instituto.

4.7.2 Técnicas de Campo

4.7.2.1 Técnicas Cuantitativas

La investigación cuantitativa implica medir variables o conceptos a través de instrumentos de medición confiables, objetivos y válidos, para así obtener

respuestas que puedan ser codificadas. (Hernández, et al., 2006, p. 272). La investigación cuantitativa es deductiva y reduccionista, va desde lo general a lo específico, a través de la recolección y análisis de datos, para responder las interrogantes planteadas.

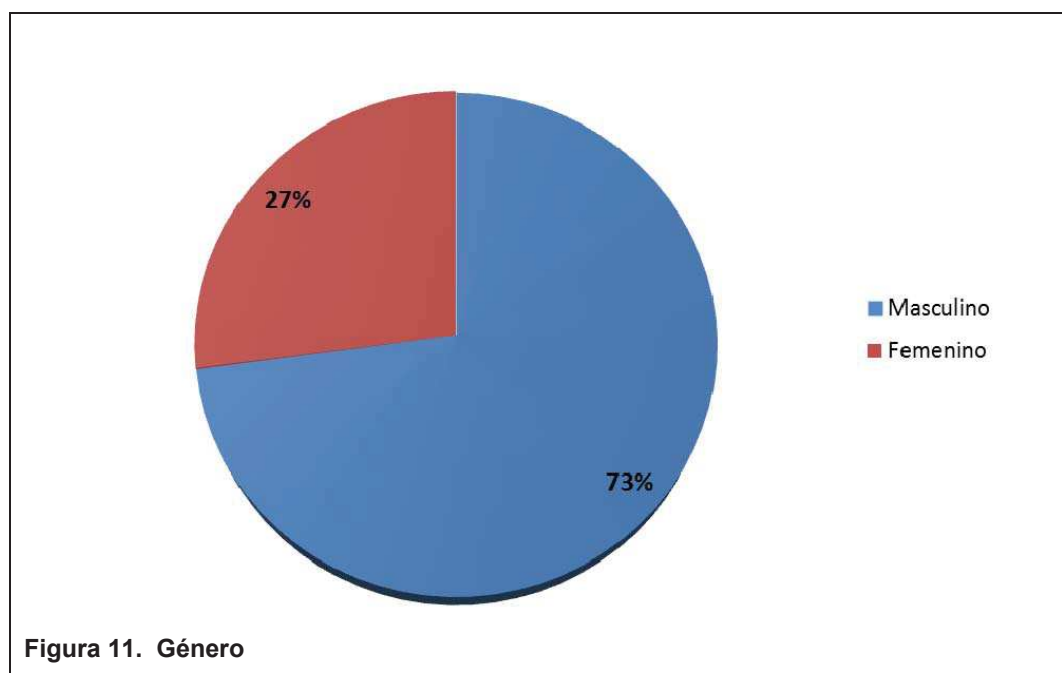
“La investigación cuantitativa será útil para generalizar resultados, tener un mayor control sobre el fenómeno a ser estudiado, además de brindar la posibilidad de réplica y enfoque sobre puntos definidos de la investigación.” (Hernández, et al., 2006, p. 62)

El instrumento cuantitativo fue el cuestionario. En los cuestionarios se utilizaron preguntas semi abiertas, cerradas y con escala de actitudes. Las primeras fueron útiles para conocer sobre actitudes, creencias, motivos de causa y opiniones del público estudiado, mientras que con las preguntas cerradas se conocieron elementos más concretos como herramientas de comunicación, políticas y normas de comunicación existentes dentro del Instituto. Asimismo, dentro de este instrumento se incluyeron escalas de actitudes, en especial la de Likert, “conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías.” (Hernández, et al., 2006, p.377)

4.7.2.2 Resultados de la encuesta

Tabla 6. Seleccione Género

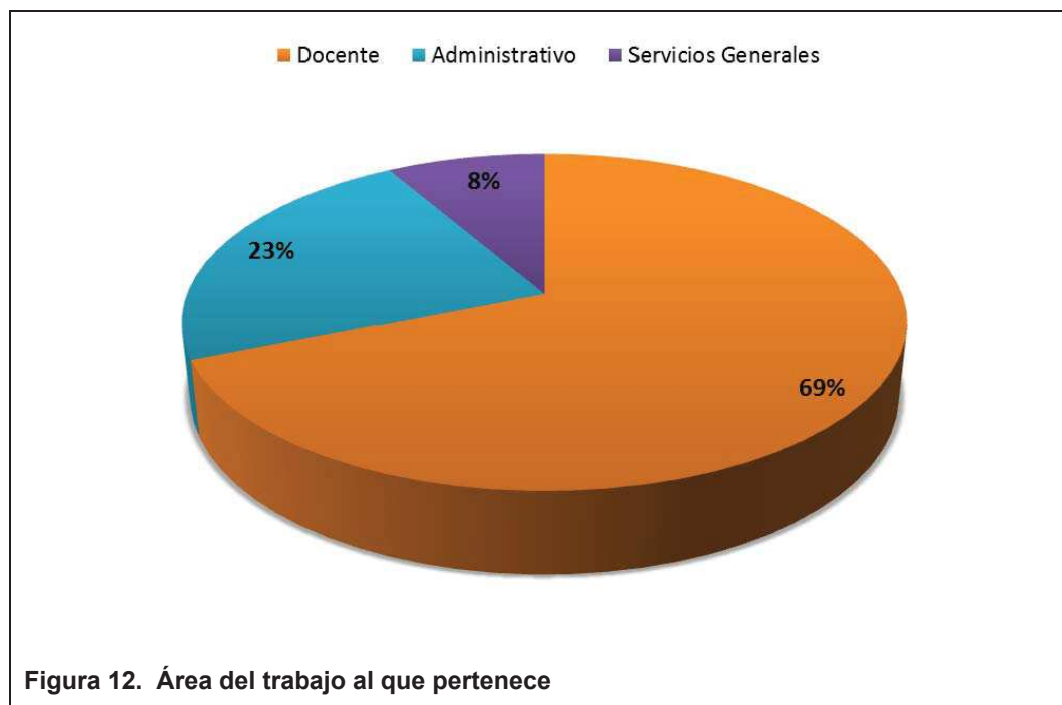
Género		
Variable	Cantidad	%
Masculino	35	73
Femenino	13	27



Análisis: Dentro del IAVQ el 27% de los encuestados corresponde al género femenino, mientras que el 73% al género masculino, lo que resulta en una predominancia de participación del género masculino en el público interno del IAVQ.

Tabla 7. Seleccione el área del trabajo al que pertenece:

Área de Trabajo		
Variable	Cantidad	%
Docente	33	69
Administrativo	11	23
Servicios Generales	4	8



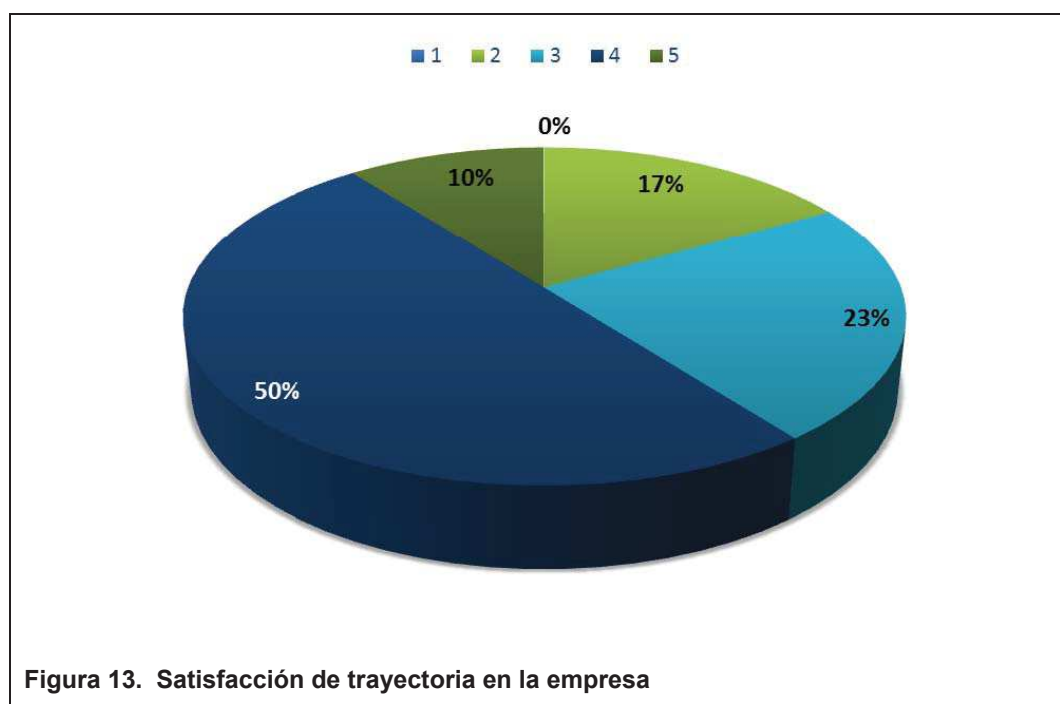
Conclusión: el 69% de encuestados trabaja en el área de docencia, el 23% es personal administrativo, mientras que el 8% pertenece a servicios generales.

Los docentes son la población mayoritaria en lo referido a público interno del IAVQ, su importancia radica en ser los principales beneficiarios del plan de Comunicación propuesto, seguidos del personal administrativo.

1. En una escala del 1 al 5, donde 1 representa muy malo y 5 muy bueno, ¿Cuán satisfecho se siente con su trayectoria en la empresa?

Tabla 8. Satisfacción de trayectoria en la empresa

Variable	Cantidad	%
1	0	50
2	8	10
3	11	23
4	24	17
5	5	0



Conclusión: el 40% de los encuestados siente cierta satisfacción con respecto a su trayectoria dentro de la organización, mientras que el 60% restante expresan inconformidad.

La gran mayoría califica como deficiente su carrera dentro del Instituto, expresando bajos niveles de satisfacción; mientras que, el porcentaje restante afirma estar medianamente satisfecha.

2. ¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, en igualdad de condiciones profesionales y retributivas, la dejaría?

Tabla 9. ¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, en igualdad de condiciones profesionales y retributivas, la dejaría?

Variable	Cantidad	%
Sí	31	65
No	17	35



Conclusión: el 65% de los encuestados expresó que no dejarían la organización aunque tuviesen la misma remuneración en otro lugar de trabajo; al responder el por qué, los mismos manifestaron en su mayoría que les gusta su labor, y que solo dejarían la Institución por nuevas oportunidades de crecimiento profesional y personal.

El 35% restante respondieron que sí dejarían la Institución; a pesar de no ser la mayoría representan un porcentaje relevante, denotando la falta de pertenencia hacia el Instituto.

3. ¿Piensa que la remuneración no lo es todo y que existen otros factores en su actual empresa o puesto de trabajo que le compensan?

Tabla 10. ¿Piensa que la remuneración no lo es todo y que existen otros factores en su actual empresa o puesto de trabajo que le compensan?

Variable	Cantidad	%
Sí	39	81
No	9	19



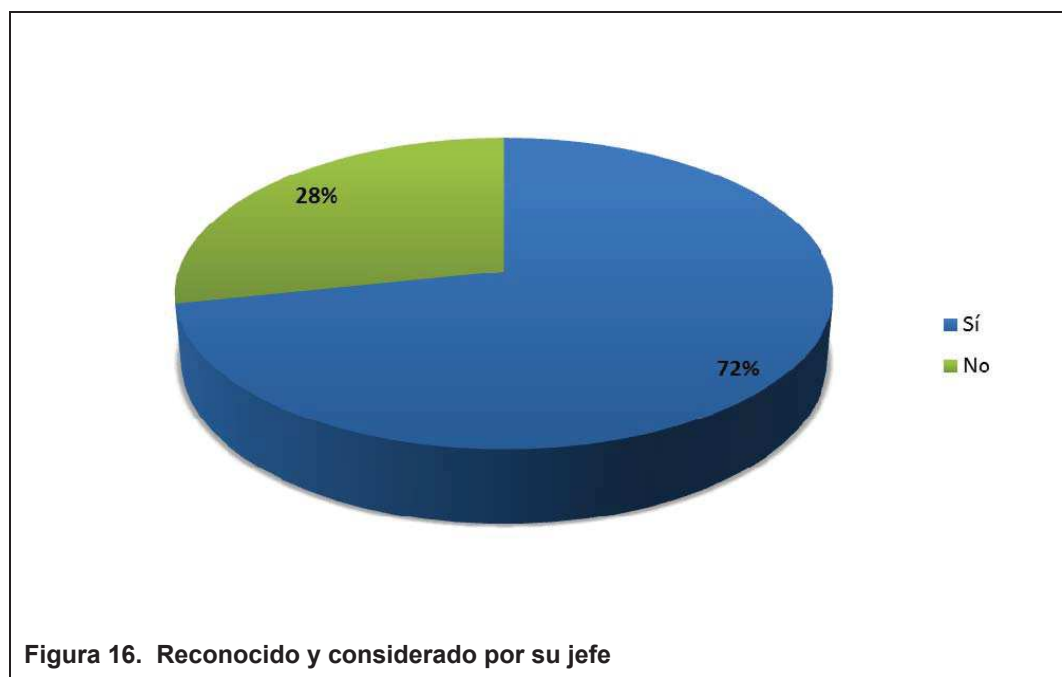
Conclusión: el 81% de los encuestados considera importantes otros aspectos de su labor alejados a la remuneración, mientras el 19% afirman que la remuneración es lo más importante.

Este aspecto denota la importancia que el público interno del IAVQ le da a temas como el ambiente de trabajo, el compañerismo, el trabajo en equipo, la realización profesional, entre otros beneficios intangibles.

4. ¿Considera que su trabajo, está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o jefes?

Tabla 11. Reconocido y considerado por su jefe

Variable	Cantidad	%
Sí	33	72
No	13	28



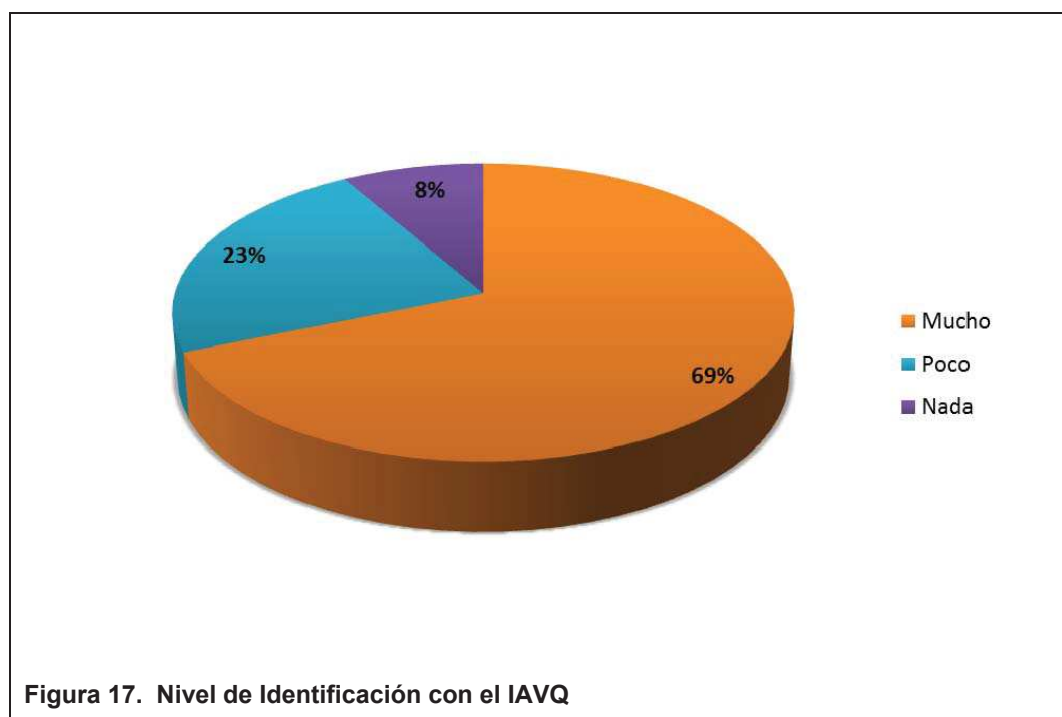
Conclusión: el 72% de los encuestados responde que su inmediato superior sí reconoce su trabajo, al contestar por qué las opiniones se dividen, una parte expresa que existe buen trato y apertura, mientras que el 28% manifiesta insatisfacción por su remuneración, y la relevancia que las autoridades le dan al factor económico relacionado a la calidad educativa en la institución.

El porcentaje positivo predomina, lo que indica un alto nivel de reconocimiento, lo que coadyuva a generar buenos niveles de lealtad y compromiso hacia el Instituto.

5. Califique los siguientes elementos

Tabla 12. Nivel de Identificación con el IAVQ

Nivel de Identificación con el IAVQ		
Variable	Cantidad	%
Mucho	33	69
Poco	11	23
Nada	4	8

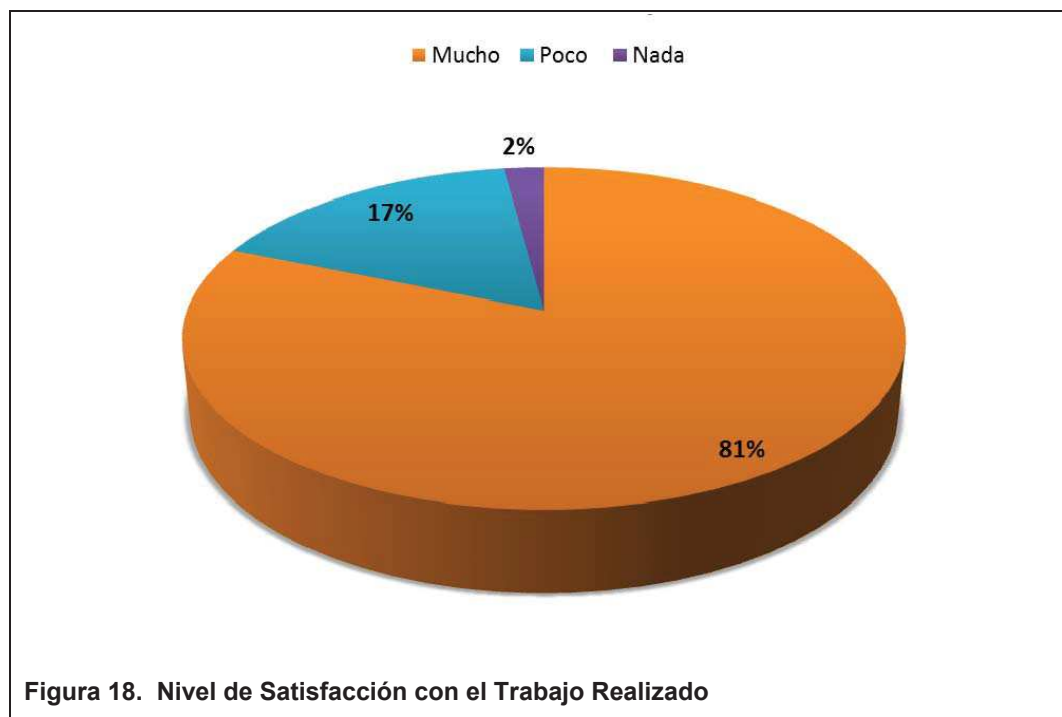


Nivel de identificación con el IAVQ: el 69 % de los encuestados considera tener amplia identificación con el Instituto, el 23% afirman estar poco identificados, y los 8% restantes no se sienten identificados.

En su mayoría sienten ser parte del Instituto, esto es sin duda una fortaleza que brinda apertura a desarrollar estrategias de comunicación para afianzar la cultura organizacional del IAVQ.

Tabla 13. Nivel de Satisfacción con el Trabajo Realizado

Nivel de Satisfacción con el Trabajo Realizado		
Variable	Cantidad	%
Mucho	39	81
Poco	8	17
Nada	1	2

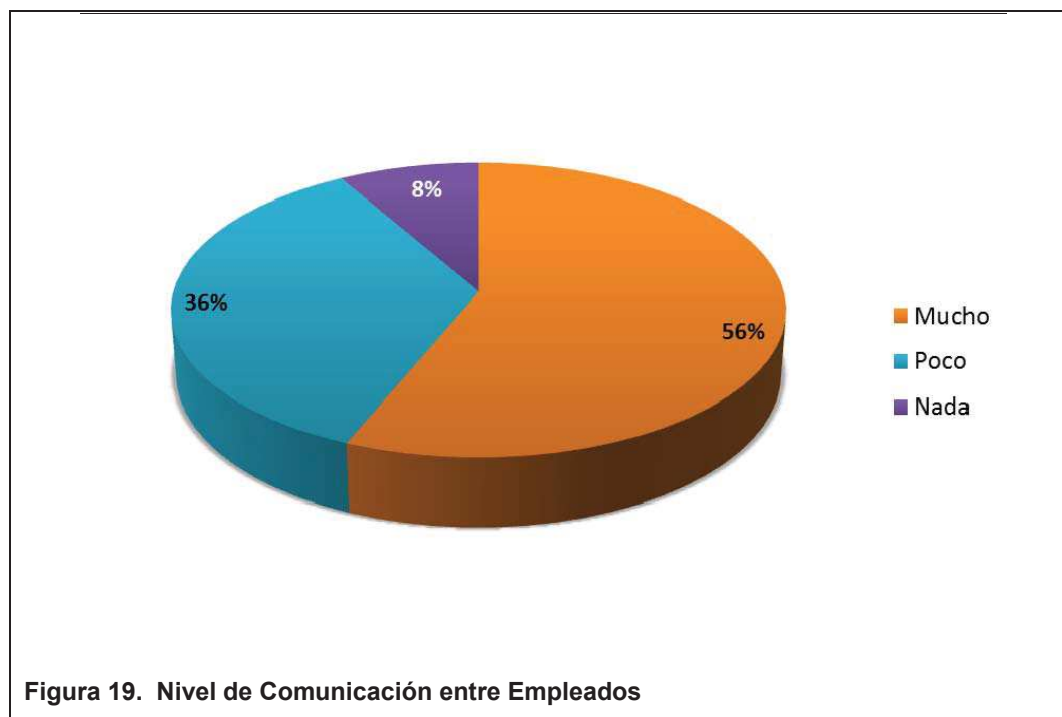


Satisfacción con el trabajo realizado: el 81% de los encuestados manifestó un alto grado de satisfacción con respecto al trabajo que realizado, el 17 % demuestran poca satisfacción, y el 2% no presentan satisfacción.

La mayoría del público interno del IAVQ afirma estar comprometidos con su labor, y que las acciones que ejecutan están acorde a sus expectativas, habilidades y competencias profesionales.

Tabla 14. Nivel de Comunicación entre Empleados

Nivel de Comunicación entre Empleados		
Variable	Cantidad	%
Mucho	27	56
Poco	17	36
Nada	4	8



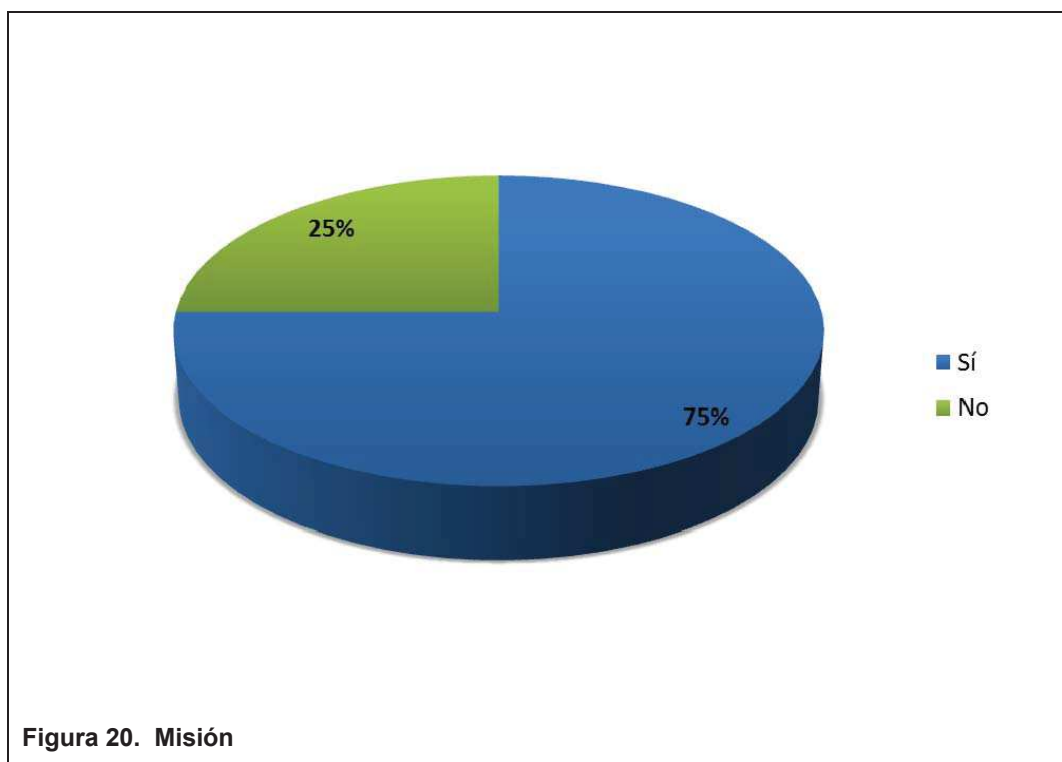
Nivel de comunicación entre empleados: el 56% de los encuestados califica al nivel de comunicación entre empleados como óptimo, mientras que el 36% y 8% lo estima como deficiente.

Existe un alto nivel de deficiencia en la comunicación interna, lo que se traduce en una necesidad inminente de mejorar las herramientas y canales de comunicación para incrementar los niveles de satisfacción del público interno.

6. ¿Conoce usted la filosofía corporativa del IAVQ: misión, visión y valores?

Tabla 15. Misión

Misión		
Variable	Cantidad	%
Sí	36	75
No	12	25

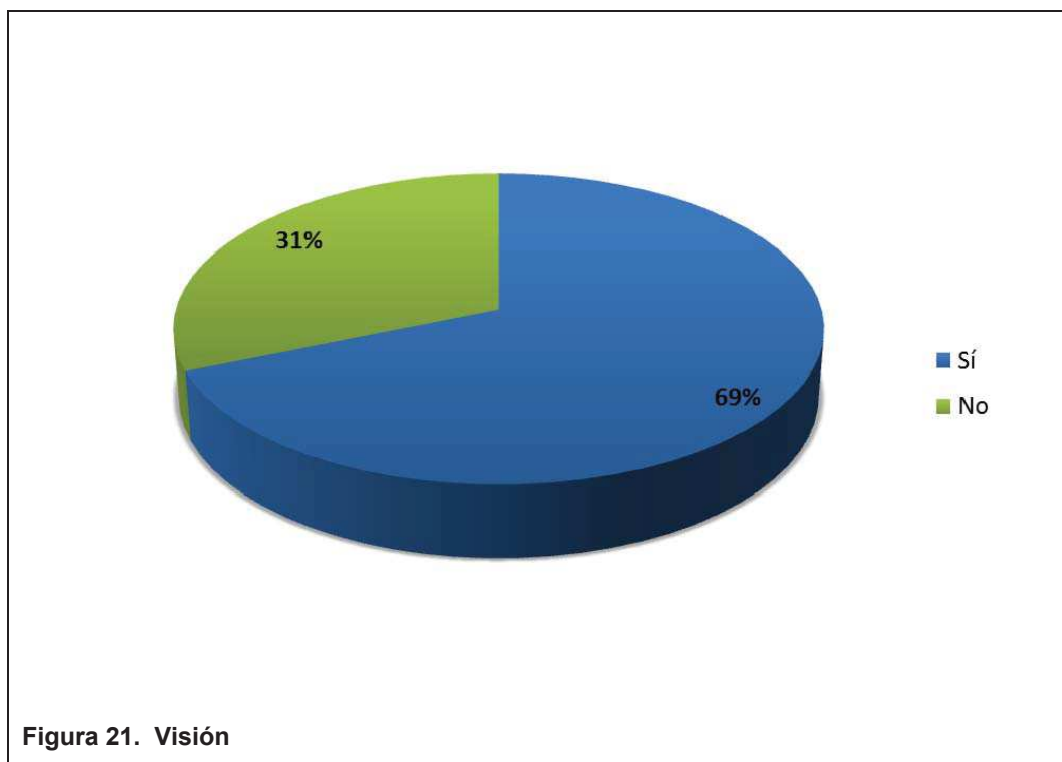


Misión: el 75% de los encuestados dice conocer la misión del IAVQ, mientras que el 25% restante no la conoce.

Se deduce que, este concepto ha sido socializado de manera correcta dentro de la organización; sin embargo se necesita implementar nuevas estrategias para la difusión de la misma.

Tabla 16. Visión

Visión		
Variable	Cantidad	%
Sí	33	69
No	15	31

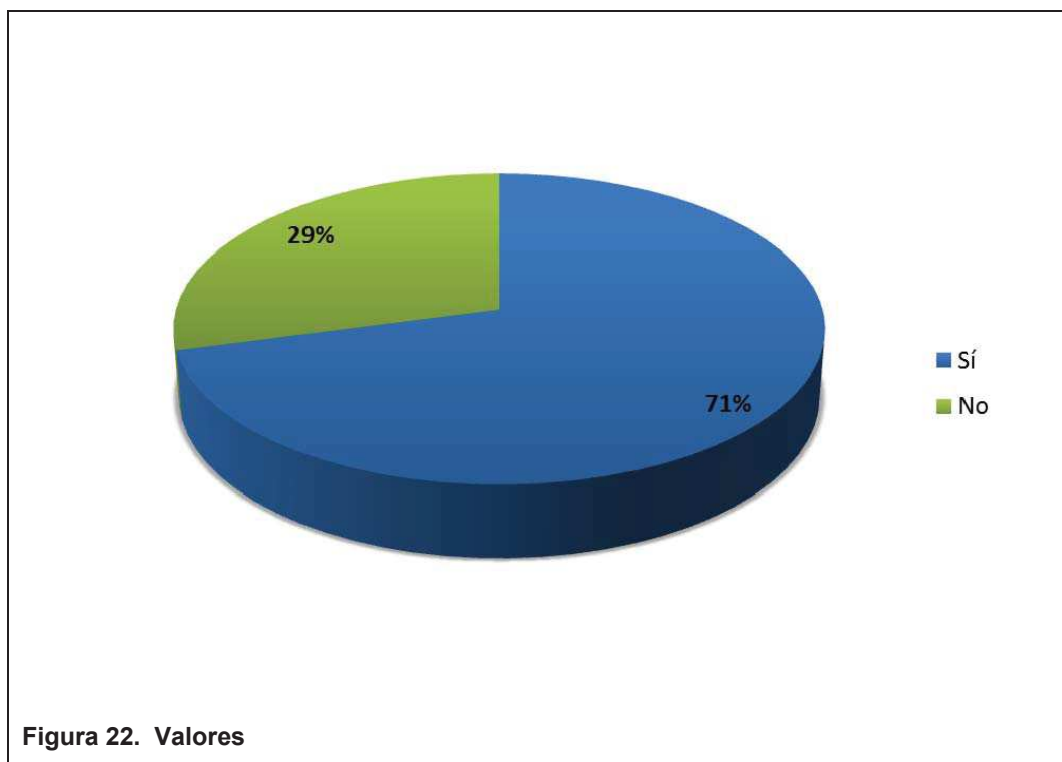


Visión: el 69% de los encuestados dice conocer la visión, pero el 31% afirma no conocer la visión del IAVQ.

Este concepto ha sido difundido parcialmente correcto dentro de la organización, pero no con el mismo posicionamiento e impacto que la misión del IAVQ, debe difundirse en conjunto que toda la filosofía corporativa y con el mismo nivel de importancia que los demás elementos de la filosofía.

Tabla 17. Valores

Valores		
Variable	Cantidad	%
Sí	34	71
No	14	29



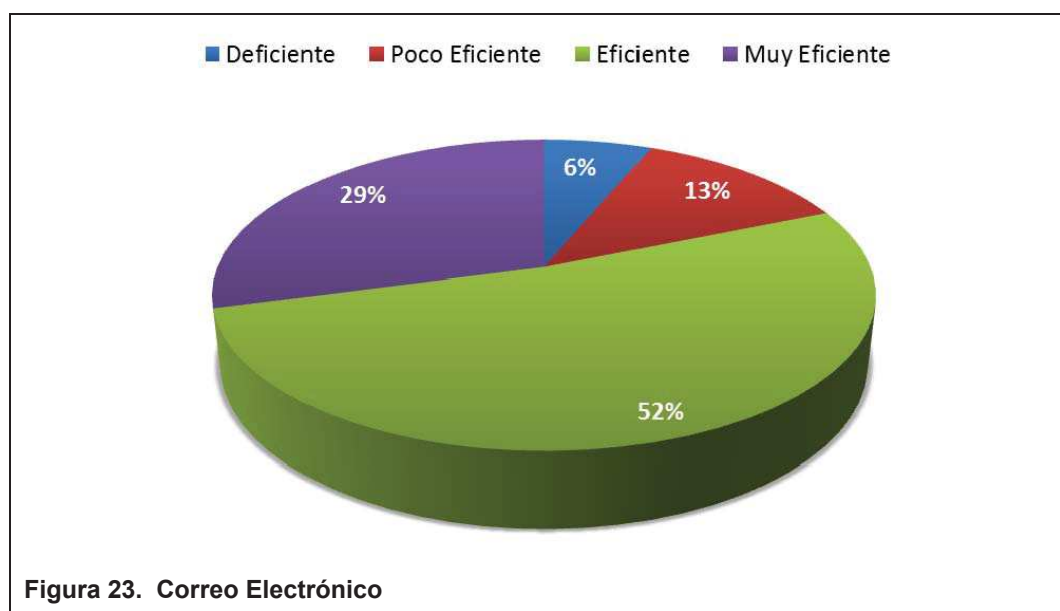
Valores: el 71% de los encuestados dice conocer los valores del IAVQ, mientras el 29% restante no los conocen.

Se concluye que estos preceptos han sido socializados de manera correcta dentro de la organización, sin embargo, se debe difundir ampliamente debido que los valores son la base del comportamiento y actitudes del público interno de las organizaciones hacia su público externo.

7. ¿Qué herramientas de comunicación interna utiliza la empresa para comunicarse con los empleados y califique qué tan efectivas son?

Tabla 18. Correo Electrónico

Correo Electrónico		
Variable	Cantidad	%
Deficiente	3	6
Poco Eficiente	6	13
Eficiente	25	52
Muy Eficiente	14	29

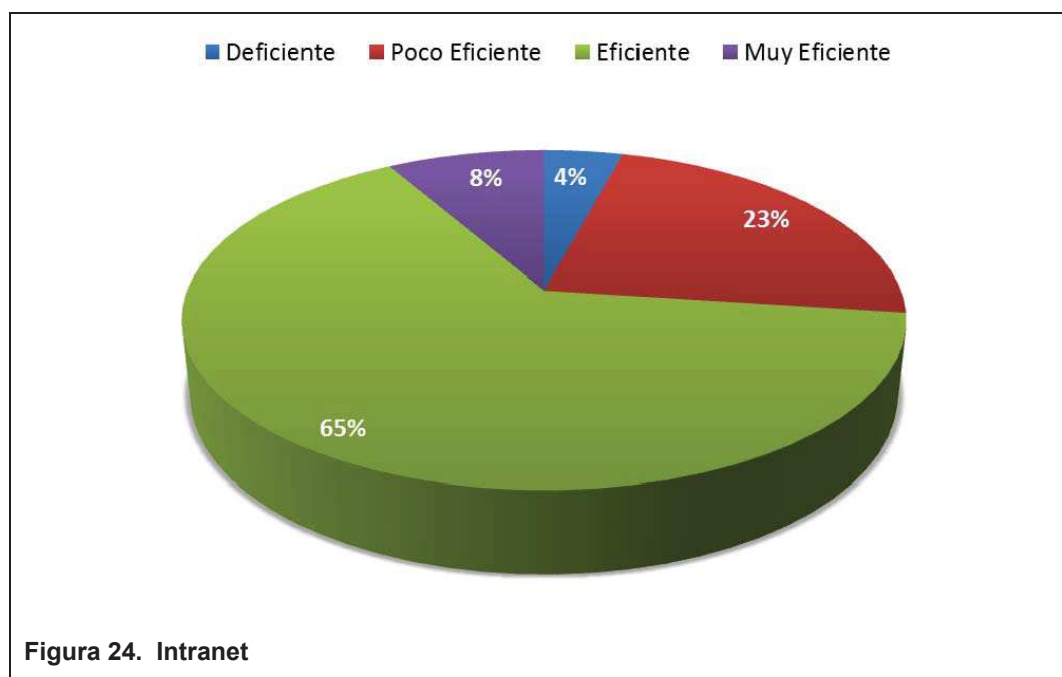


Correo electrónico: el 52% de los encuestados estima que es eficiente el uso de correo electrónico dentro de la organización, el 29% lo califica como muy eficiente, mientras que 13% y 6% dice que esa herramienta es poco eficiente y deficiente.

A pesar de ser la herramienta digital con mayor aceptación, tiene ciertas fallas a la hora de funcionar como una herramienta de comunicación institucional; esta debe manejarse de manera más formal y menos personal.

Tabla 19. Intranet

Intranet		
Variable	Cantidad	%
Deficiente	2	4
Poco Eficiente	10	8
Eficiente	30	65
Muy Eficiente	4	23

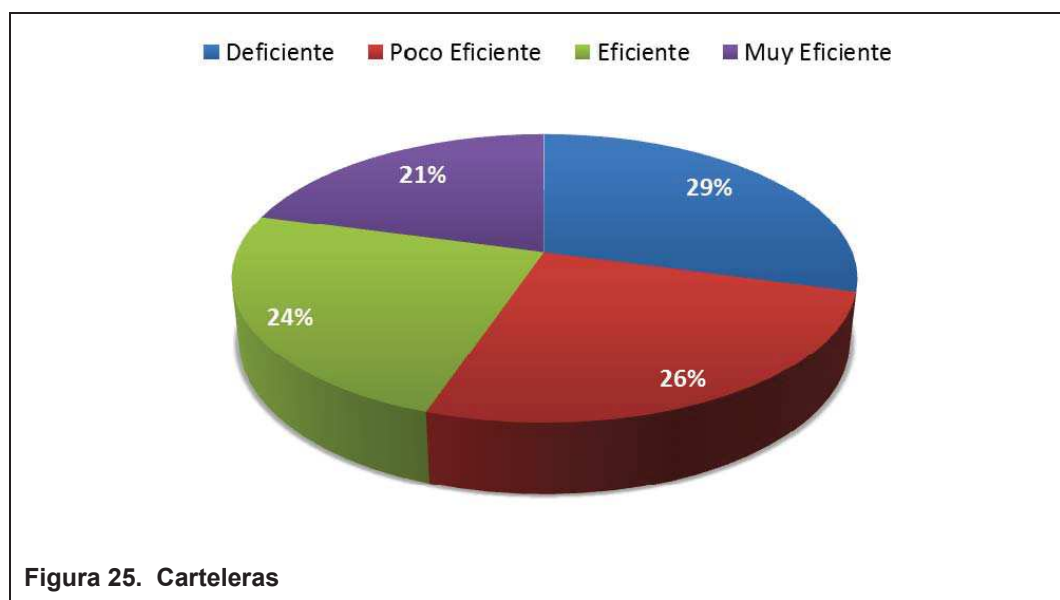


Intranet: el 65% de los encuestados califica como eficiente al intranet, el 8% como muy eficiente, el 23% como poco eficiente, y finalmente el 4 % como una herramienta deficiente.

Detrás del intranet debe existir una estrategia de comunicación interna, ya que al ser una plataforma compleja e interactiva, debe ser manejada correctamente por cada uno de los empleados del IAVQ, por lo cual, para la implementación y uso adecuado del intranet se debe crear, desarrollar, actualizar y evaluar constantemente.

Tabla 20. Carteleras

Carteleras		
Variable	Cantidad	%
Deficiente	17	29
Poco Eficiente	15	26
Eficiente	14	24
Muy Eficiente	12	21

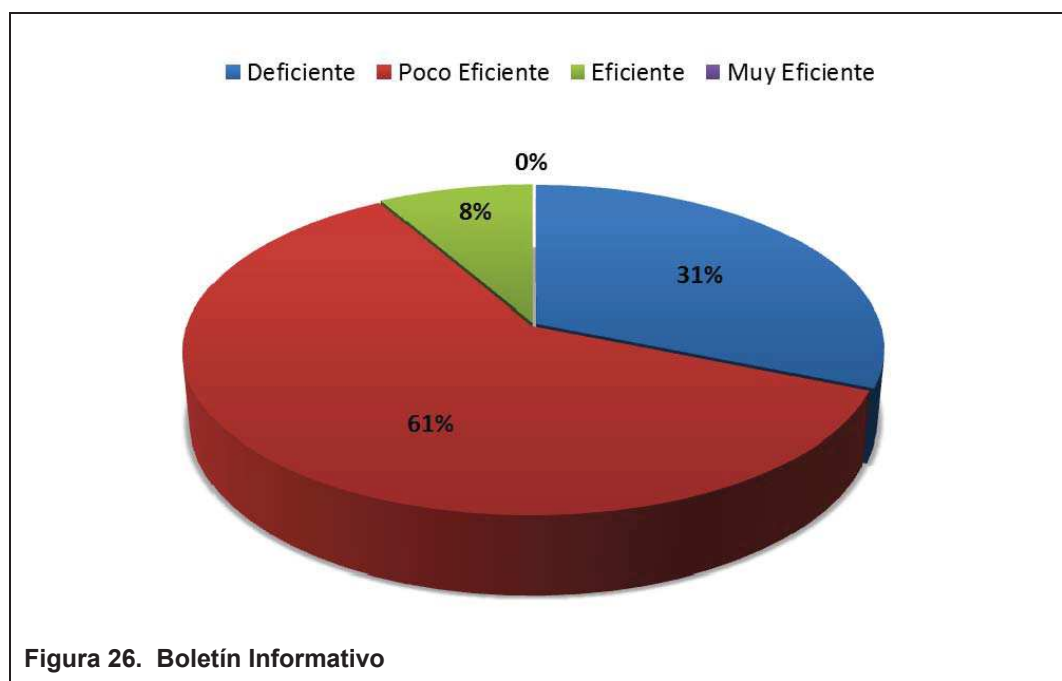


Carteleras: el 21% de los encuestados califica a las carteleras como muy eficientes, el 24 % la estima como eficiente, el 26% como poco eficiente, y el 29% como deficiente.

El IAVQ cuenta con muy pocas cartelera para el público interno, es una herramienta tradicional que tiene poca aceptación y posicionamiento, al ser una herramienta de constante actualización y al ser una herramienta física, no recibe la atención necesaria, por lo cual no se recomienda la mantención de dicha herramienta, ya que en su gran mayoría las herramientas de comunicación internas que se manejan en el Instituto cuentan con un soporte digital.

Tabla 21. Boletín Informativo

Boletín Informativo		
Variable	Cantidad	%
Deficiente	15	31
Poco Eficiente	29	61
Eficiente	4	8
Muy Eficiente	0	0

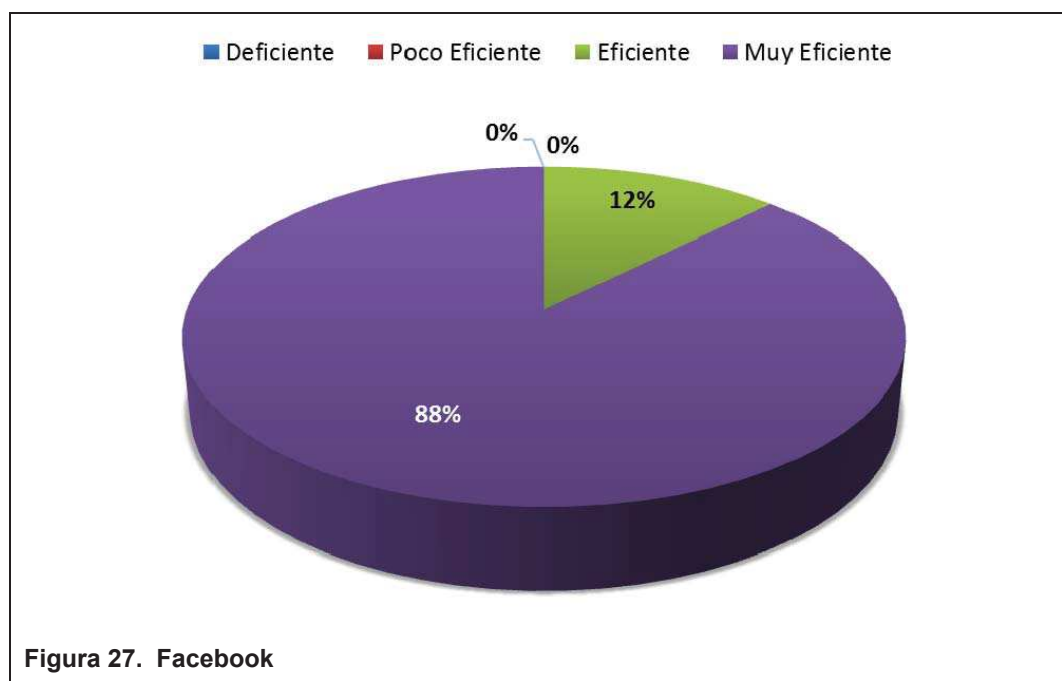


Boletines Informativos: El 61% de los encuestados califica como poco eficiente a los boletines, el 31% lo califica como deficiente, y apenas el 8% lo califica como una herramienta eficiente.

La gran mayoría expresó rechazo frente a esta herramienta, es una herramienta que carece de aceptación; el boletín informativo requiere una actualización en su estrategia de transmisión al público interno.

Tabla 22. Facebook

Facebook		
Variable	Cantidad	%
Deficiente	0	0
Poco Eficiente	0	0
Eficiente	6	12
Muy Eficiente	42	88



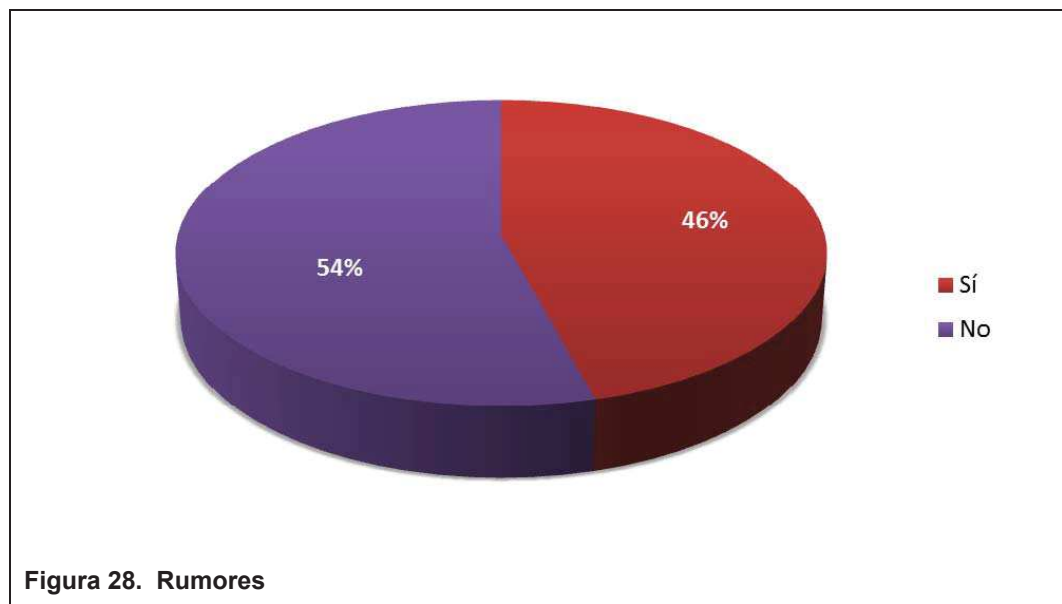
Otros- Facebook: el 88% de los encuestados califica al Facebook del IAVQ como una herramienta eficiente para su comunicación, el 12% lo califica como eficiente.

Al ser una herramienta interactiva y constantemente actualizada posee gran aceptación por parte del público interno, es una plataforma digital de fácil uso lo que permite la interacción entre la mayoría de empleados.

8. ¿Se generan rumores dentro de la empresa?

Tabla 23. Rumores

Variable	Cantidad	%
Sí	22	46
No	26	54



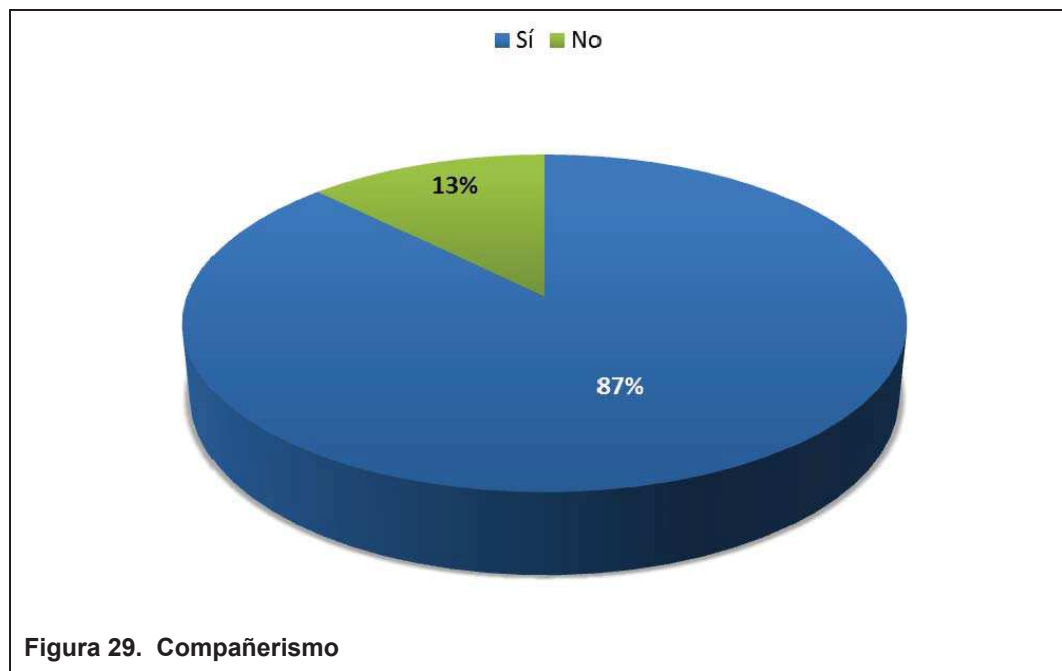
Conclusión: El 54% niega la existencia de rumores, pero el 46% restante afirma que sí se generan.

Al ser respuestas parcializadas, indica la existencia de rumores en un nivel aceptable, se entiende que los rumores llegan hasta que la información aparece.

9. ¿Conoce y se lleva usted bien con sus compañeros de trabajo?

Tabla .24. Compañerismo

Variable	Cantidad	%
Sí	42	87
No	6	13



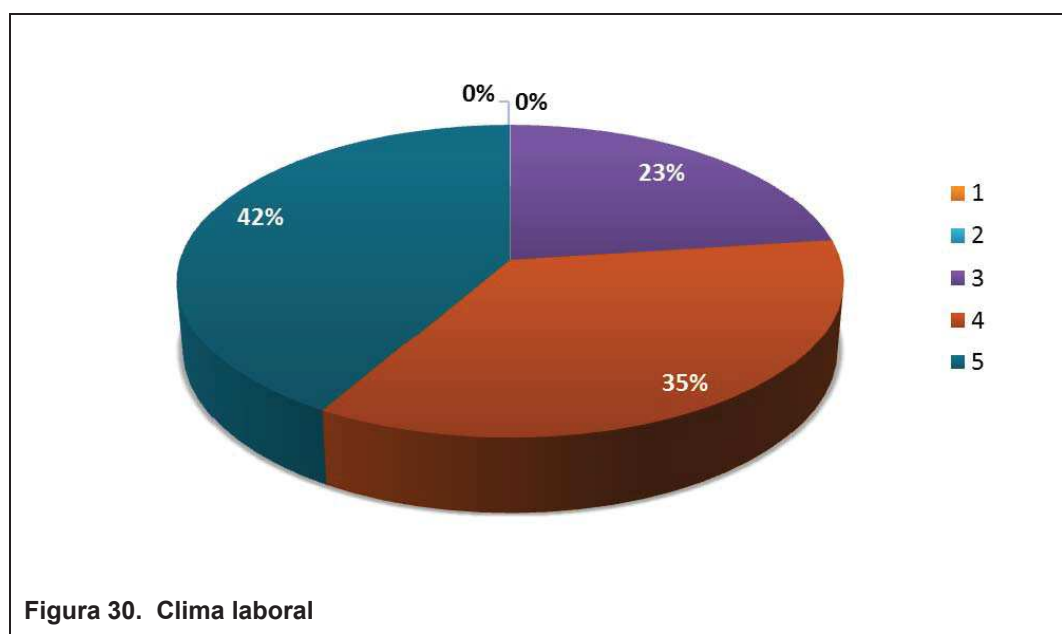
Conclusión: el 87% de los encuestados afirma tener una buena relación con sus compañeros de trabajo, al momento de especificar sus razones, las mismas se enmarcan en el profesionalismo y respeto que existe dentro de la organización; sin embargo, dentro de la muestra un porcentaje importante no justificó su respuesta. El 13% restante afirma no tener una buena relación con los demás miembros del público interno del IAVQ.

Es importante que se mantenga los altos niveles de compañerismo, ya que ayuda a generar un clima laboral positivo y fomentar el trabajo en equipo.

10. En una escala del 1 al 5, en la que uno representa Muy Malo y 5 Muy bueno cómo calificaría el clima laboral dentro del Instituto:

Tabla 25. Clima laboral

Variable	Cantidad	%
1	0	0
2	0	0
3	11	23
4	17	35
5	20	42



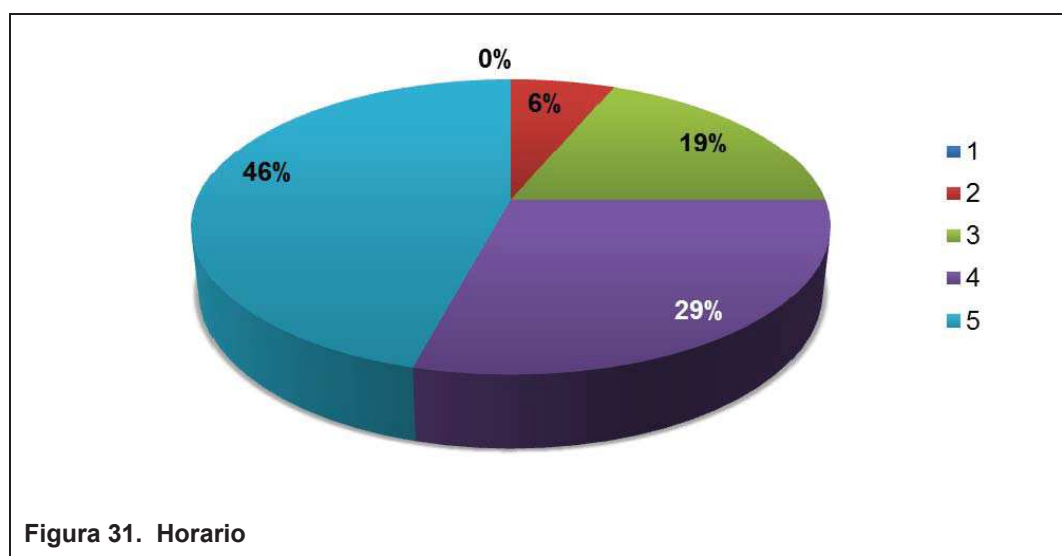
Conclusión: el 42% de las respuestas afirmó que existe un muy buen clima laboral, el 35% lo califica como bueno y el 23% como regular.

Las respuestas se enmarcaron en calificaciones positivas con respecto al clima laboral; sin embargo, la mayoría de encuestados recalcó que se podría mejorar, y expresaron cierto descontento con las autoridades del Instituto.

11. Condiciones de Trabajo: En una escala del 1 al 5, en la que 1 representa nada/nunca y 5 corresponde a siempre/ totalmente de acuerdo responda las siguientes afirmaciones:

Tabla 26. Horario

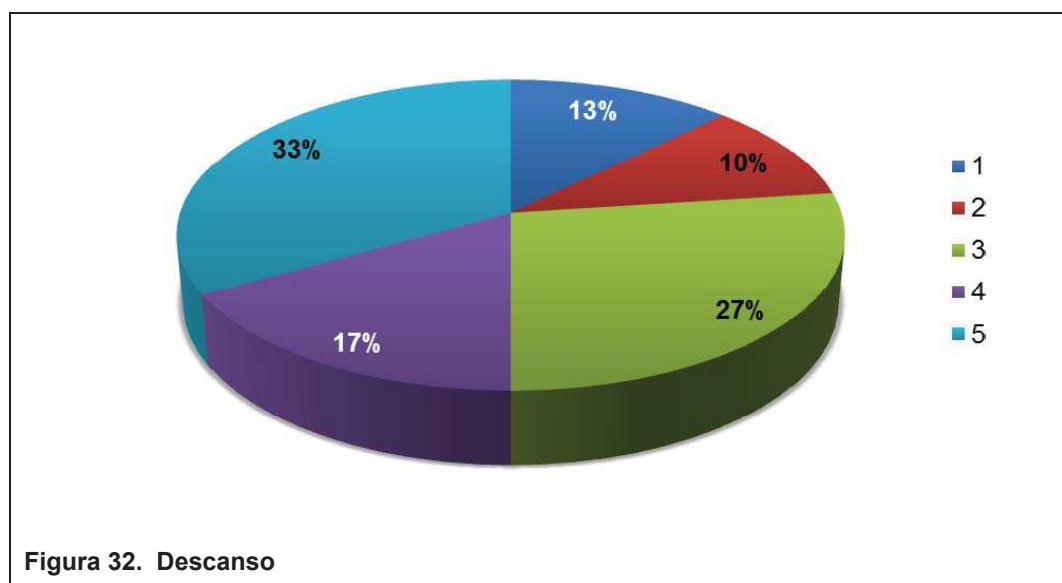
Horario		
Variable	Cantidad	%
1	0	0
2	3	6
3	9	19
4	14	29
5	22	46



Satisfacción Horario de Trabajo: el 75% de los encuestados coincide en su satisfacción con respecto a su horario de trabajo, mientras el 25% dice estar medianamente satisfecho. Cabe recalcar que el personal administrativo y de servicios generales cuenta con un horario fijo de trabajo y su hora de almuerzo, son los docentes quienes no cuentan con un horario fijo ya que cada semestre su horario puede ser modificado de acuerdo a la cantidad de estudiantes matriculados en el IAVQ.

Tabla 27. Descanso

Suficientes Momentos de Descanso		
Variable	Cantidad	%
1	6	13
2	5	10
3	13	27
4	8	17
5	16	33

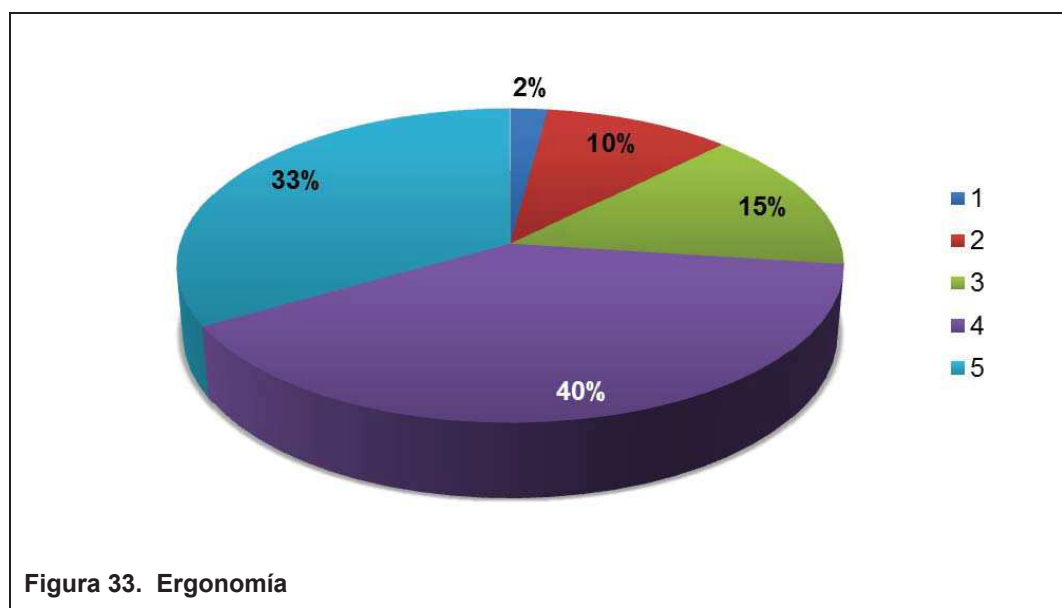


Suficientes Momentos de Descanso: las respuestas con respecto a momentos de descanso se encuentran parcializadas, el 50% de los encuestados expresó su satisfacción, mientras que la mitad restante puntuó como deficiente la relación entre su jornada laboral y sus momentos de descanso.

Los momentos de descanso son de vital importancia ya que generan espacios de interacción y permite generar relaciones de compañerismo dentro del IAVQ.

Tabla 28. Ergonomía

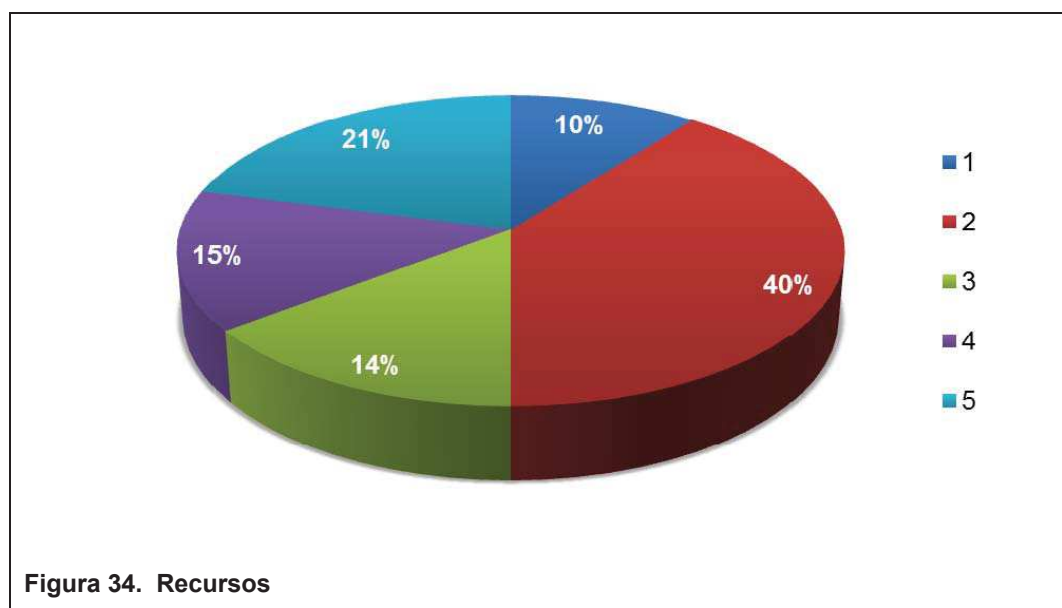
Ergonomía		
Variable	Cantidad	%
1	1	2
2	5	10
3	7	15
4	19	40
5	16	33



Ergonomía en puesto de trabajo: el 73% de los encuestados manifestó que la mayoría del tiempo sus condiciones de trabajo son cómodas, mientras que el 27% expresó cierta inconformidad que podría superarse. La ergonomía permite el desarrollo adecuado de las tareas y trabajos que los empleados deben cumplir; se deben tomar las medidas y estrategias adecuadas para generar espacios ergonómicos para el desarrollo y crecimiento de cada área del Instituto.

Tabla 29. Recursos

Recursos Suficientes		
Variable	Cantidad	%
1	5	10
2	19	40
3	7	14
4	7	15
5	10	21



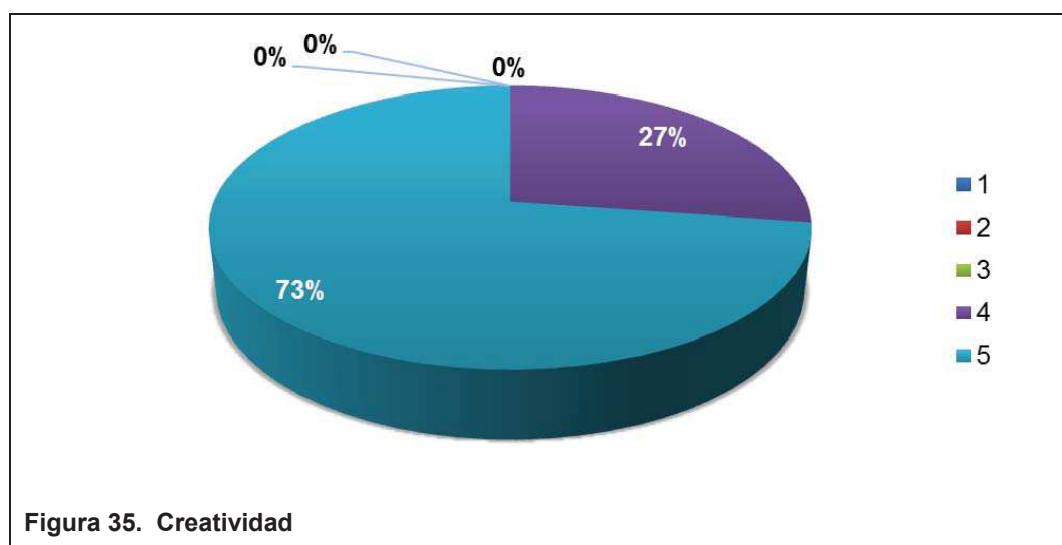
Recursos suficientes: con respecto a los recursos la opinión fue fragmentada, el 50% de los encuestados en términos generales manifestó insatisfacción; y el 50% restante expresó su bienestar con los recursos asignados.

No existe acuerdo respecto a este tema, se debe gestionar, generar estrategias y evaluaciones sobre los recursos para cada área, para optimizar los recursos disponibles y distribuir equitativamente los mismos.

12. Si usted es DOCENTE favor sírvase continuar con la encuesta: En una escala del 1 al 5, en la que 1 representa nada/nunca y 5 corresponde a siempre/ totalmente de acuerdo responda las siguientes afirmaciones.

Tabla 30. Creatividad

¿Mi trabajo me exige ser creativo?		
Variable	Cantidad	%
1	0	0
2	0	0
3	0	0
4	9	27
5	24	73

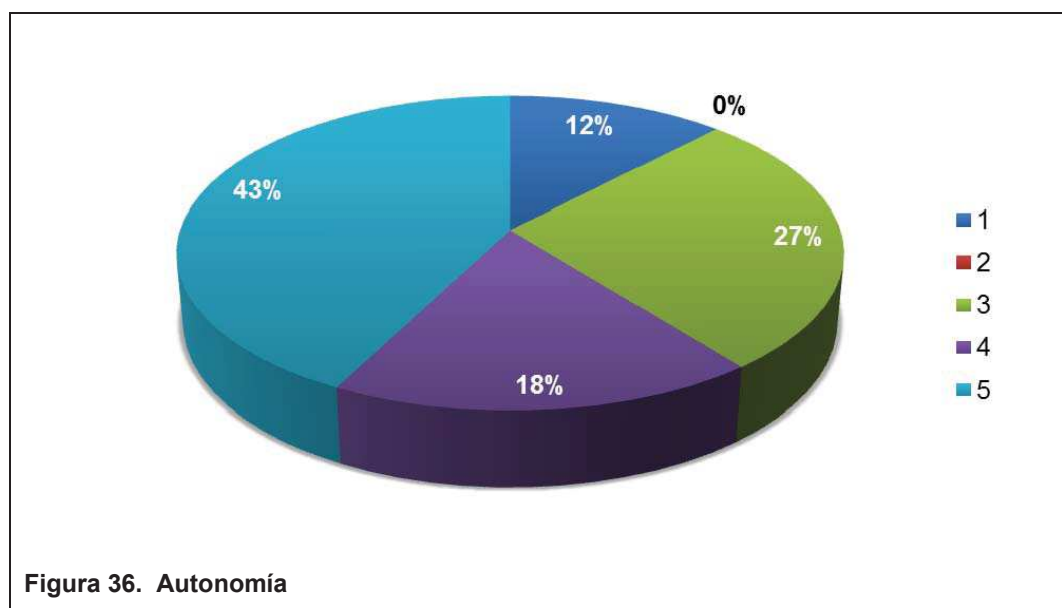


Mi trabajo me exige ser creativo: de acuerdo a la muestra existe un consenso con respecto al nivel de creatividad que se requiere dentro de la organización, el 73% afirma que siempre se exige un nivel de creatividad alto, y el porcentaje restante apoya dicha respuesta seleccionando la opción “casi siempre”.

La creatividad juega un papel transcendental en dentro del IAVQ, ya que de la creatividad de los docentes en sus clases, nace la creatividad en los estudiantes, la creatividad es el sello que distingue al Instituto.

Tabla 31. Autonomía

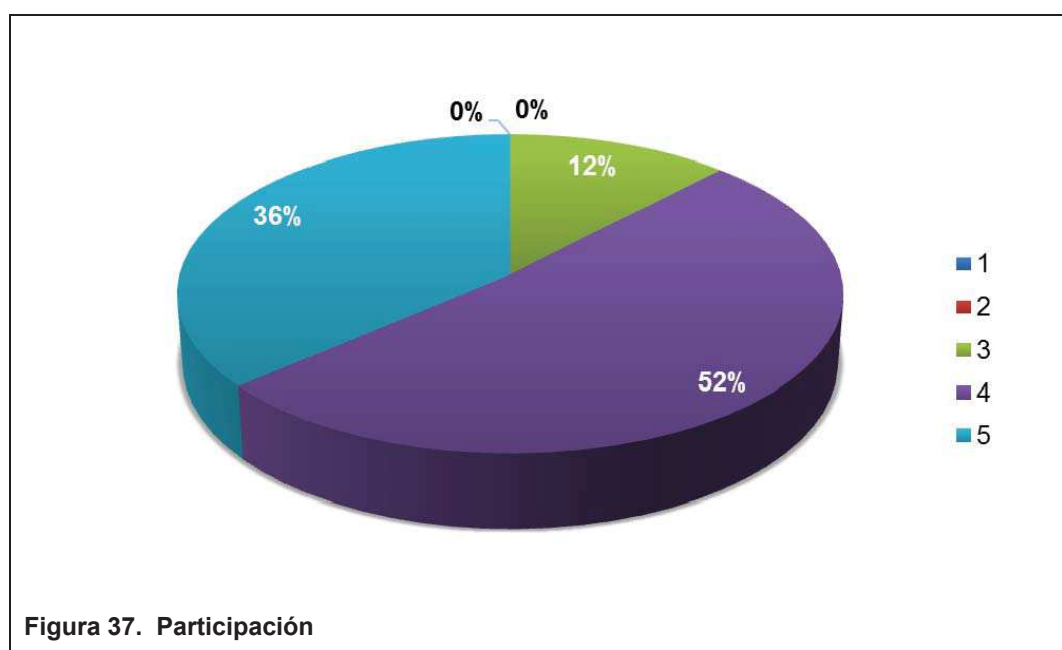
¿Tengo autonomía suficiente para trabajar a mi gusto?		
Variable	Cantidad	%
1	4	12
2	0	0
3	9	27
4	6	18
5	14	43



Tengo autonomía suficiente para trabajar a mi gusto: el 61% de los encuestados confirmó tener un nivel aceptable de autonomía en su área de trabajo, y el 39 % manifestó no gozar de la misma. Lo que denota que dentro del Instituto se da apertura a docentes para generar nuevos contenidos; sin embargo, se rigen a la programación existente.

Tabla 32. Participación

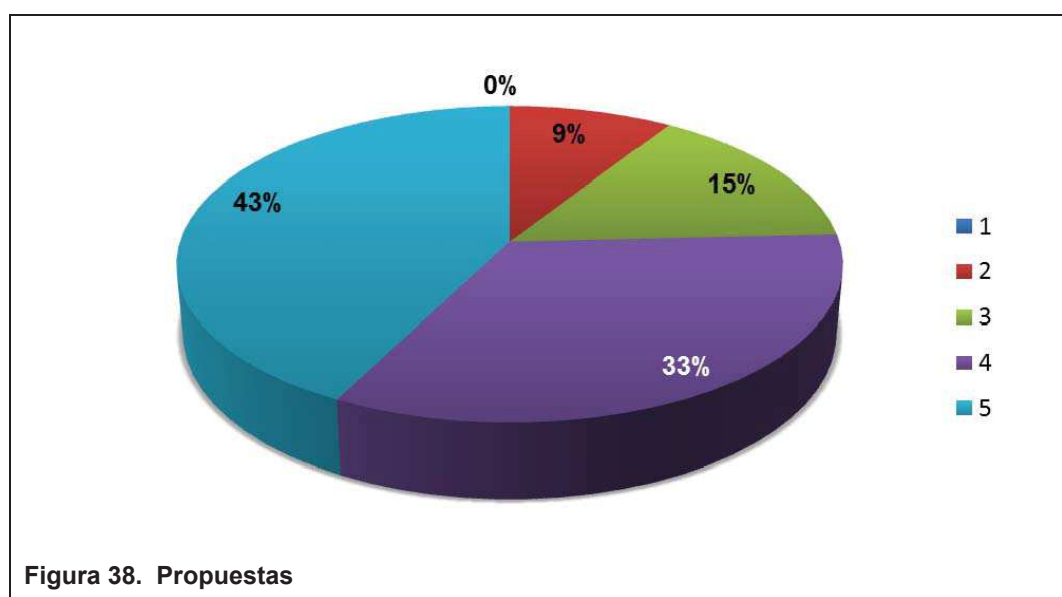
¿Participo en las decisiones que se toman sobre los temas a darse en cada materia?		
Variable	Cantidad	%
1	0	0
2	0	0
3	4	12
4	17	52
5	12	36



Participo en las decisiones que se toman sobre los temas a darse en cada materia: el 88% de los encuestados manifestó que en la mayoría de los casos participan en la creación del sílabo de su materia, confirmando de esta manera la existencia de autonomía y participación en la organización.

Tabla 33. Propuestas

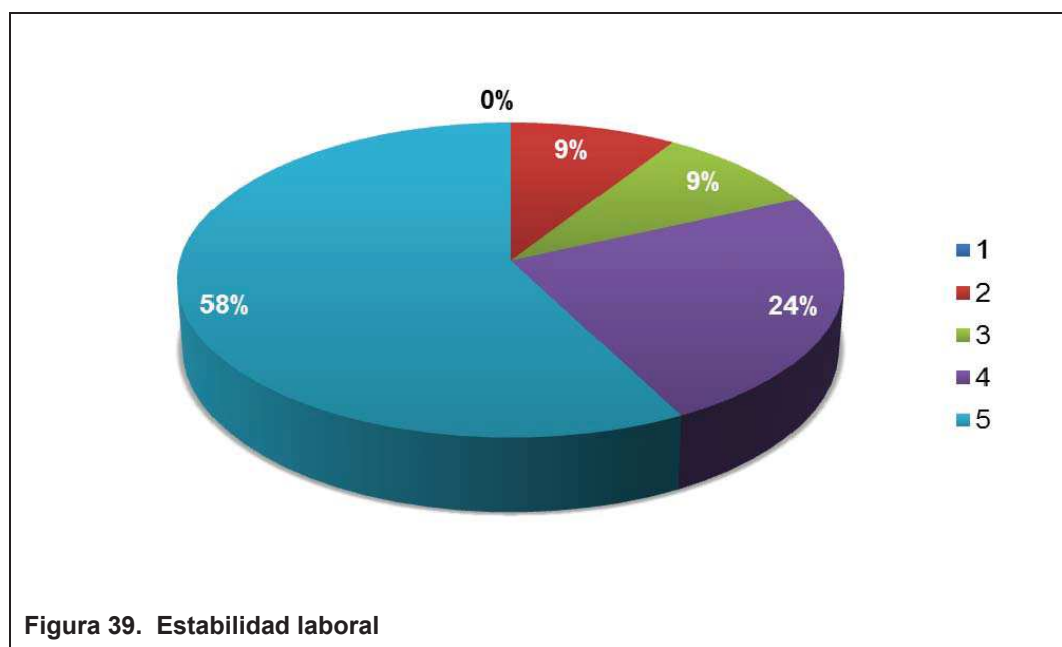
¿Desde mi puesto puedo hacer propuestas de mejora para el crecimiento del instituto?		
Variable	Cantidad	%
1	0	0
2	3	9
3	5	15
4	11	33
5	14	43



Desde mi puesto puedo hacer propuestas de mejora para el crecimiento del Instituto: el 76% de los encuestados expresó que sí existe apertura para que se realice propuestas con el fin de apoyar el crecimiento de la organización. Se concluye que el Instituto acoge las ideas y sugerencias propuestas.

Tabla 34. Estabilidad laboral

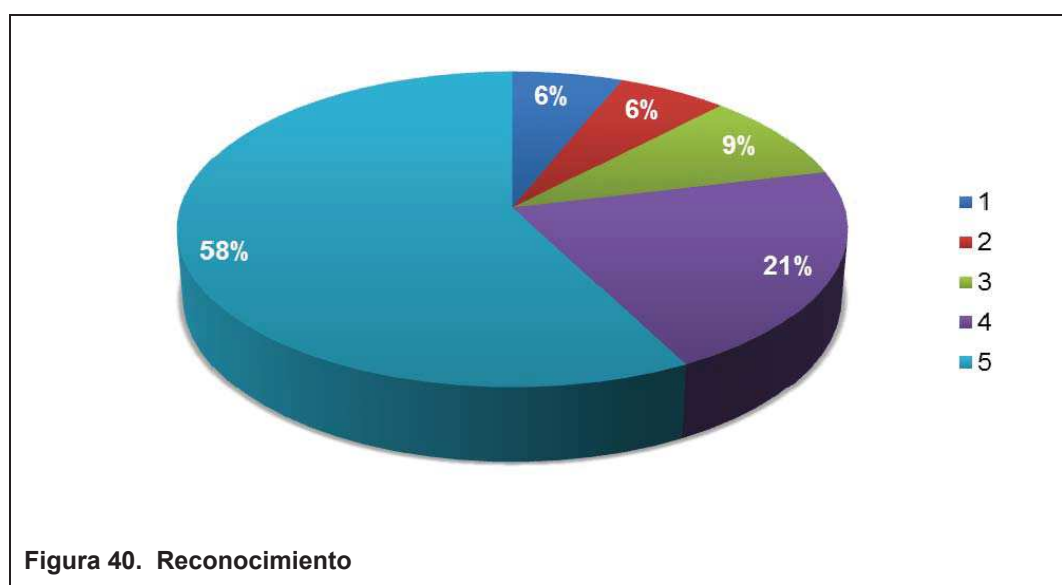
¿Mi puesto de trabajo me ofrece estabilidad laboral?		
Variable	Cantidad	%
1	0	0
2	3	9
3	3	9
4	8	24
5	19	58



Mí puesto de trabajo me ofrece estabilidad laboral: el 82% de los encuestados expresó su satisfacción respecto a la estabilidad laboral que el Instituto les brinda.

Tabla 35. Reconocimiento

¿Cuándo realizo bien mi trabajo, obtengo reconocimiento por parte de los demás?		
Variable	Cantidad	%
1	2	6
2	2	6
3	3	9
4	7	21
5	19	58

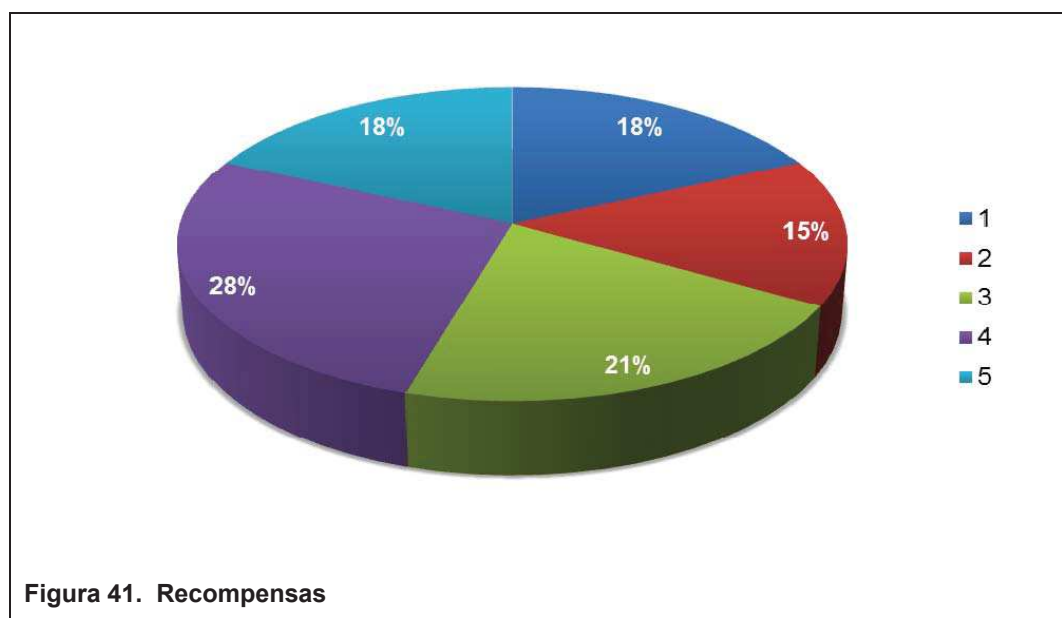


Cuándo realizo bien mi trabajo, obtengo reconocimiento por parte de los demás: el 79% de los encuestados siente que su labor es reconocida mientras el 21% califica al reconocimiento por parte de la organización como deficiente.

Se debe generar estrategias para incentivar el reconocimiento a los méritos alcanzados.

Tabla 36. Recompensas

¿Se obtienen recompensas cuándo se trabaja bien?		
Variable	Cantidad	%
1	6	18
2	5	15
3	7	21
4	9	28
5	6	18

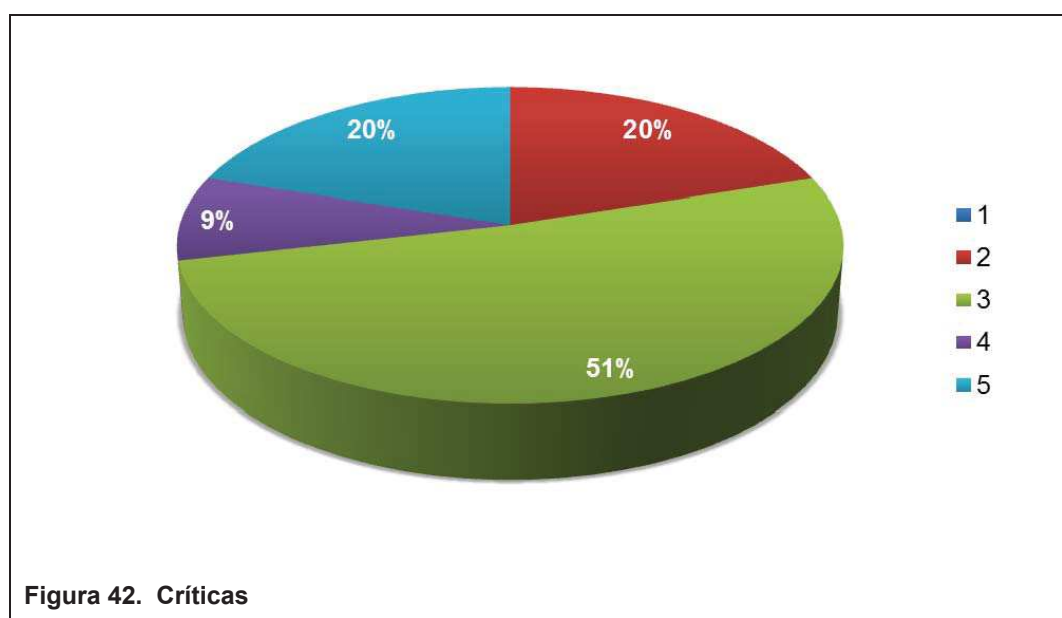


Se obtienen recompensas cuando se trabaja bien: el 54% de los encuestados enmarca sus respuestas alrededor de un deficiente sistema de recompensas dentro de la organización.

Se deben crear estrategias y un sistema de recompensas para incentivar y motivar el trabajo diario.

Tabla 37. Críticas

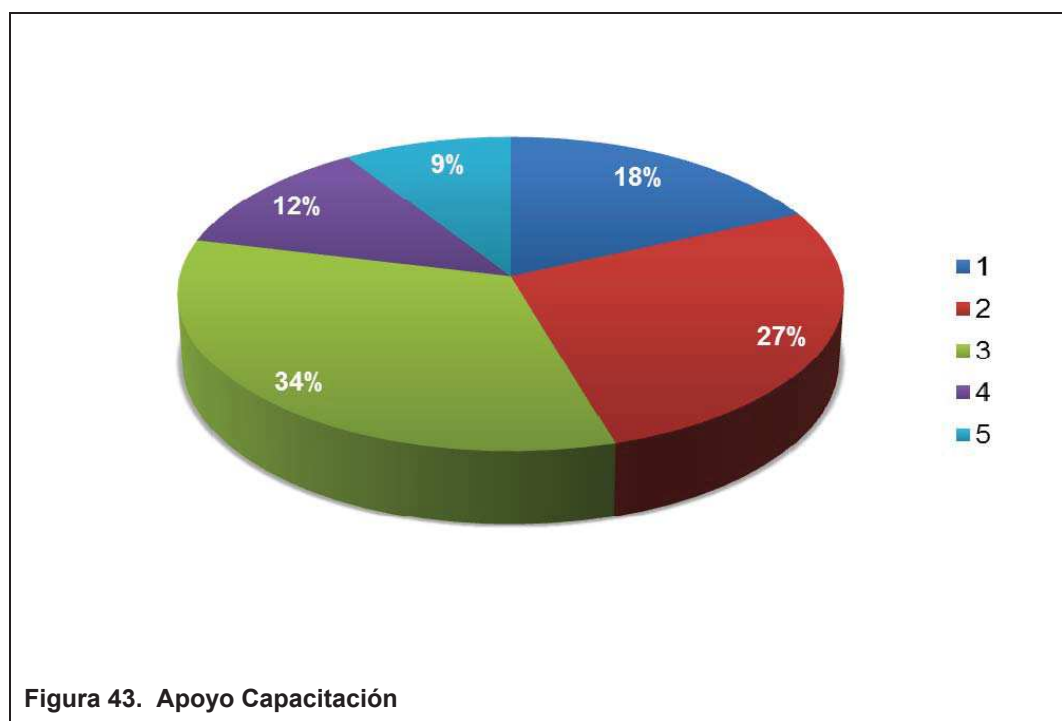
¿En este Servicio cuando el trabajo no está bien hecho se reciben duras críticas?		
Variable	Cantidad	%
1	0	0
2	7	20
3	18	51
4	3	9
5	7	20



En este Servicio cuando el trabajo no está bien hecho se reciben duras críticas: el 29% de los encuestados manifestó que sí existen críticas duras ante los errores dentro de la organización, la tendencia apoya dicha afirmación; ya que el 51% considera que ante el trabajo mal hecho la censura es considerable.

Tabla 38. Apoyo Capacitación

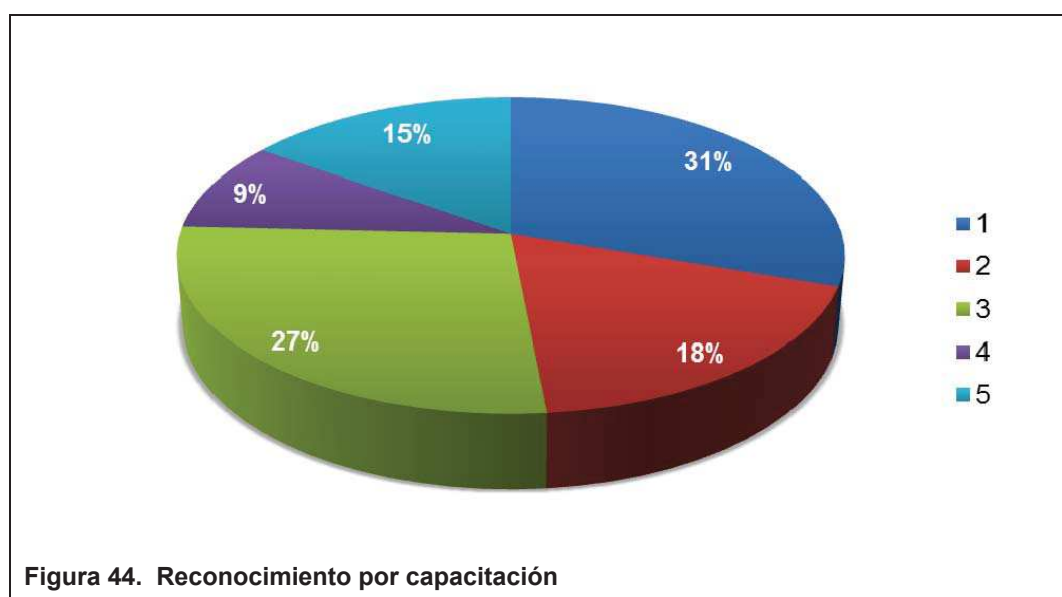
¿Existe apoyo para capacitación y crecimiento profesional?		
Variable	Cantidad	%
1	6	18
2	9	27
3	11	34
4	4	12
5	3	9



Existe apoyo para capacitación y crecimiento profesional: el 79% de los encuestados manifestó la necesidad de mayor apoyo de la organización para capacitarse y crecer profesionalmente.

Tabla 39. Reconocimiento por capacitación

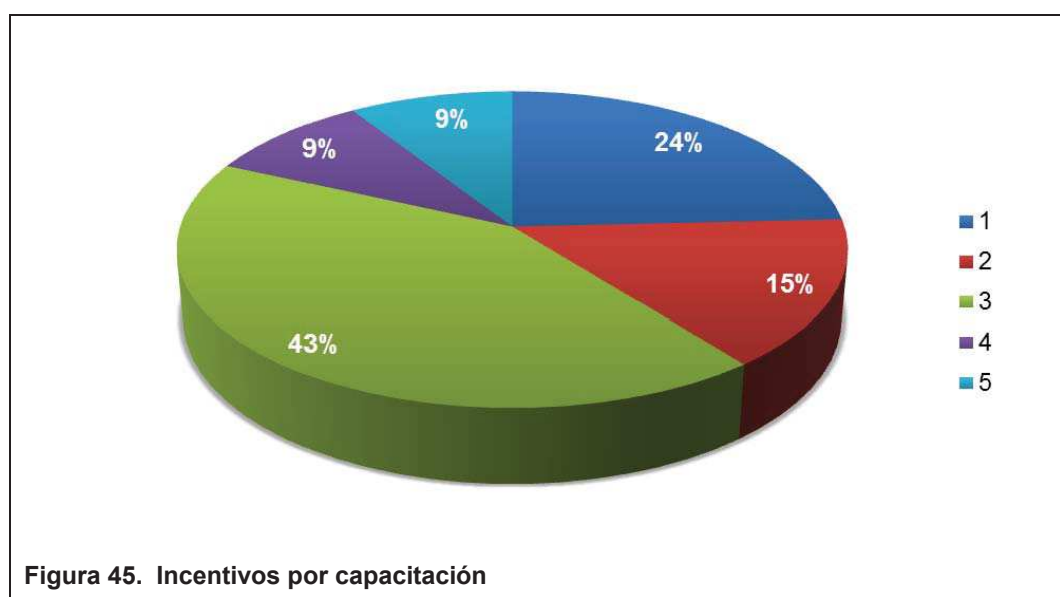
¿Cuándo me capacito de forma externa recibo algún tipo de reconocimiento por parte del instituto?		
Variable	Cantidad	%
1	10	31
2	6	18
3	9	27
4	3	9
5	5	15



Cuando me capacito de forma externa recibo algún tipo de reconocimiento por parte del Instituto: el 76% de los encuestados afirma no tener reconocimiento alguno por parte de la organización si se capacita de forma externa; ligado al 24% que asevera que ocasionalmente se recibe algún tipo de gratificación ante este hecho.

Tabla 40. Incentivos por capacitación

¿Cuándo me capacito de forma externa recibo algún tipo de reconocimiento por parte del instituto?		
Variable	Cantidad	%
1	8	24
2	5	15
3	14	43
4	3	9
5	3	9



Existen incentivos para aquellos docentes que constantemente se capacitan: el 39 % de los encuestados negó la existencia de incentivos para los docentes que se capacitan constantemente, ligado al 43% que contestó que esporádicamente existe reconocimiento a dicho mérito, mientras el 18% afirma recibir algún tipo de incentivo,

4.7.2.3 Técnicas Cualitativas

“La investigación cualitativa (...) es una especie de ‘paraguas’ en la cual se incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos” (Grinnell, 1997, en Hernández, et al., 2006, p. 8). El enfoque cualitativo será necesario en la investigación ya que la recolección de datos e información en algunas de las variables de análisis del estudio no pueden ser analizadas solo en base a estadísticas numéricas; este enfoque permitirá obtener una variedad de concepciones y marcos de interpretación del problema de investigación.

Los instrumentos que se manejó son: la observación cualitativa y entrevistas, herramientas útiles para conocer a profundidad actitudes y reacciones entrelazadas a las causas principales de los problemas de comunicación internos conocidos y obtenidos en la investigación cuantitativa.

Observación Cualitativa: A diferencia de la observación cuantitativa en la observación cualitativa no existieron categorías o formatos de análisis pre establecidos; por el contrario, la observación se realizó a juicio de lo que la investigadora consideró necesario; una vez hecha la observación se generaron unidades de estudio que necesariamente fueron analizados.

Entrevistas: Las entrevistas proporcionaron respuestas concretas a las interrogantes planteadas. “En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema” (Janesick, 1998 en Hernández, et al., 2006, p. 597)

La entrevista es más flexible y partió de una lista de temas o lineamientos de interés para la investigación, el objetivo fue formar una interacción social entre el entrevistador y el entrevistado lo que generó una comunicación adecuada. Las preguntas tuvieron un orden, fueron desde preguntas simples y generales, a complejas y sensibles que acabaron con las preguntas de cierre.

Dentro de este instrumento es importante tomar en cuenta que no se emitieron emitir juicios de opinión. Asimismo es relevante mencionar que se contó con una ficha de observación de conductas y reacciones sobre los temas y preguntas de la entrevista.

4.7.2.4 Resultados de la entrevista

Tabla 41. Entrevista 1

ENTREVISTA No. 1	
Nombre:	Ángel Souto
Cargo:	Vicerrector Académico
Fecha:	16 de Junio de 2014
Hora:	15h00

¿Se desarrolla en el IAVQ la comunicación interna como una actividad permanente y planificada?

Lo de planificado depende porque se pueden planificar unas cosas y otras no, pero permanente sí.

La planificación se ha llevado a cabo desde hace 2 años

¿Existe un Departamento o área especializada en Comunicación Interna?

Tenemos un departamento de proyectos que a su vez se encarga de elementos de comunicación que está manejado por un docente experto en comunicación. En este semestre se creó la comisión de comunicación; sin embargo, aún no está completamente implementada.

¿Ha existido algún cambio?

Todavía no se ven los resultados, sin embargo con la persona a cargo del manejo de las redes y comunicación, si ha existido un importante cambio.

¿Existe apoyo de la Dirección del IAVQ para implementar estrategias de comunicación?

Sí, todavía no existe un apoyo económico, pero si existe un apoyo, primero porque es lógico con todo lo que hoy significa la comunicación.

La comunicación no es solo envío de información, es el manejo de redes, de la web, etc., etc., todo eso es comunicación.

La comunicación interna y todo lo demás todavía falta de mejorar algunas cosas.

¿Las relaciones entre el personal son positivas o negativas y cómo afectan a la cohesión de grupos para la realización del trabajo?

Hay momentos, momentos en la que hay muy buena camaradería por lo tanto son positivas y momentos en donde hay algún tipo de bajada y no son tan positivas.

No son negativas pero hay sus momentos como en todo trabajo.

¿Cómo se desarrolla la comunicación en los diferentes niveles jerárquicos?

La información llega al punto más alto del nivel jerárquico para ser desglosada dependiendo de la responsabilidad que tenga que asumir cada persona y se le envía la información, esto es cuanto a comunicación institucional.

La comunicación referente a proyectos, trabajos, eventos, cronograma se maneja todo a través del sistema académico, la web y las redes sociales.

¿Qué herramientas se utilizan para ello?

Los murales eso no funciona, no es un medio efectivo, los medios que llegan son el Facebook, la web, estamos implementando sistemas de interacción constante y el sistema académico que es obligatorio a través del cual de mandan noticias, etc.

¿Cuándo se presenta un cambio en la organización el personal es flexible?

Somos flexibles y eso es positivo, por ejemplo fuimos evaluados, pasamos el proceso de replanteamiento, terminamos el proceso, nos falta la calificación del CES y el CEAACES y todo lo hemos trabajado conjuntamente para mantener la categoría A.

Hemos acomodado todo nuestro sistema en función de lo que se nos pide que son positivas para la educación superior.

¿Qué tipo de cambios?

Fue un cambio general, en la que se crearon más comisiones, se desarrolló el mejoramiento del departamento de bienestar institucional, se creó toda una organización que antes existía de una forma no tan organizada y ahora sí con nombramientos.

¿Se mantiene la filosofía corporativa del IAVQ o ha cambiado?

Legalmente sí, pero estamos planteado una nueva misión que lo planteamos en los nuevos estatutos que no han sido aprobados todavía, porque eso no lo aprueba el Instituto lo aprueba el Consejo de Educación Superior (CES)

¿En qué se basó el cambio de filosofía?

En todos los estudios de actualización de perfiles, de análisis profesional, de estudiar y analizar las entrevistas con especialistas y productores culturales.

¿Dispone su estrategia de Comunicación Interna de sistemas de comunicación y herramientas digitales que complementen a los sistemas de información como las Intranets?

Sí, los murales pero como lo mencioné no funcionan.

¿Cómo se encuentra el IAVQ en lo referente a RR.HH., capacitación, reconocimiento a los empleados?

Está mejorando también, era algo que estaba bastante dejado, hoy en día saben que el Institutito va aportar en el tema capacitaciones, se exhorta sobre todo al profesor a que tenga que superarse- muchos profesores están comenzando sus maestrías- en eso se ha mejorado.

¿Cómo define a la comunicación dentro del Instituto?

Está en buen camino pero todavía hay que seguir mejorándola.

Tabla 42. Entrevista 2

ENTREVISTA No. 2	
Nombre:	Fernando Bedoya
Cargo:	Coordinador Académico de las carreras de Diseño Gráfico y Cine
Fecha:	18 de Junio de 2014
Hora:	10h30

¿Se desarrolla en el IAVQ la comunicación interna como una actividad permanente y planificada?

A partir del 2011 se propuso el desarrollo de una estructura de comunicación interna, empezó como algo empírico, con buena voluntad, posteriormente se ha tratado de fortalecer ese sistema para mejorar el servicio y organización de la Institución, y se sigue trabajando en ello.

Sí se ha hecho algo, pero hay que entender que el IAVQ es una institución pequeña por lo que no se ha considerado a la comunicación interna como algo tan importante.

¿Existe un Departamento o área especializada en Comunicación Interna?

En este semestre se formó la comisión de comunicación y publicidad que está a cargo del manejo de clientes internos y externos, está formada por 4 docentes quienes fueron elegidos de acuerdo a las especializaciones y maestrías referentes a comunicación organizacional; sin embargo aún no se han visto cambios porque recién se está implementando.

¿Existe apoyo de la Dirección del IAVQ para implementar estrategias de comunicación?

Sí, por parte de la directiva hay una buena apertura, por ende se formó esta comisión que tiene toda la libertad de trabajar.

Este apoyo se da por la necesidad que faltaba en la organización de comunicación dentro del Instituto y la necesidad de ganar mercado afuera.

¿Las relaciones entre el personal son positivas o negativas y cómo afectan a la cohesión de grupos para la realización del trabajo?

Al ser una institución pequeña todos nos conocemos y en un gran porcentaje las relaciones son positivas, pero nunca está de más como seres humano siempre existen problemas que pueden suscitarse, pero no han afectado institucionalmente.

¿Cómo se desarrolla la comunicación en los diferentes niveles jerárquicos?

Existe una buena relación, existe una buena comunicación.

¿Qué herramientas se utilizan para ello?

Las herramientas que utilizamos es comunicación directa y a través del correo o redes sociales, que es una herramienta que rompe ciertos paradigmas que nos permite estar siempre en contacto tanto dentro del IAVQ como fuera.

Han existido algunas barreras generacionales en especial con el uso de redes sociales, sin embargo el mensaje tiene un porcentaje de efectividad de 96 %, cuando no se puede utilizar las redes sociales, la comunicación se realiza a través del correo electrónico sobre todo con personas que no manejan adecuadamente el Facebook.

¿Cuándo se presenta un cambio en la organización el personal es flexible?

Los cambios que se han dado han sido tomados en forma flexible que están dados por las competencias profesionales de los empleados del IAVQ, los

cambios que hasta el momento se han no se consideran drásticos ya que se ubica al personal de acuerdo a sus capacidades y donde ellos puedan desarrollarse adecuadamente.

¿Se mantiene la filosofía corporativa del IAVQ o ha cambiado?

Sí, está basada en torno a los elementos de la educación actual, en el cual se miden los campos productivos en el contexto latinoamericano, en relación en ello se cambia y actualiza la filosofía institucional.

Nos basamos en objetivos de cumplimiento, de profesionalismo, de calidad humana.

¿Dispone su estrategia de Comunicación Interna de sistemas de comunicación y herramientas digitales que complementen a los sistemas de información como las Intranets?

Sí, a través de las herramientas antes mencionadas complementadas con comunicaciones escritas físicas entregadas al personal, se deberían seguir implementando herramientas no tradicionales, digitales que tienen un mayor porcentaje de efectividad dentro del IAVQ.

Somos un instituto pequeño que tratamos de estar siempre a la vanguardia.

¿Cómo se encuentra el IAVQ en lo referente a RR.HH., capacitación, reconocimiento a los empleados?

Existe un reglamento de escalafón en el que se reconoce al docente a través de un reconocimiento económico.

Semestralmente se realiza capacitaciones de inducción, que debería ser más extensa, pero a partir del próximo semestre se propone otro tipo de capacitaciones.

Nos encontramos en conversaciones con una institución para capacitar adecuadamente al personal.

Es un área que está en constante mejora

5 CAPÍTULO VI: PROPUESTA

Dentro de este capítulo se darán a conocer los objetivos, estrategias y acciones del plan de Comunicación Interna, dentro del cual se tomaron como puntos de referencia las deficiencias, principales necesidades y fortalezas obtenidas de la investigación.

5.1 FODA

Tabla 43. Análisis FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Cuenta con un proyecto educativo institucional.	D1	Falta de sentido de pertenencia e inseguridad laboral.
F2	Docentes capacitados en áreas de diseño y docencia.	D2	Herramientas comunicacionales insuficientes.
F3	Se encuentra en la categoría A otorgada por el CONEA.	D3	Comunicación poco efectiva, lineal.
F4	Convenios institucionales: CEE.	D4	Poco interés de la necesidad en Comunicación.
F5	Capacitación constante a docentes.	D5	Falta de normas y políticas de comunicación.
F6	Plan estratégico anual.	D6	Desorganización en procesos administrativos y comunicacionales.
		D7	Cultura corporativa débil
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Creciente demanda de Comunicación Corporativa en el país.	A1	Nuevas reformas a la Ley de Educación Superior.
O2	Aumento de estudiantes por cierre de universidades en categoría E.	A2	Competencia creciente: desarrollo institutos de diseño.
O3	Incremento de becas del IECE y SENECYT.	A3	Inestabilidad económica y social del país.
O4	Creciente demanda de carreras técnicas.	A4	Desconocimiento del IAVQ como instituto de arte y diseño.
O5	Apoyo del gobierno para capacitación de docentes, profesionales en general.		

5.1.1 Matriz FO, FA, DO, DA

Tabla 44. Matriz FO, FA, DO, DA

FO	ESTRATEGIAS	DO	ESTRATEGIAS
(F1,F2,F4+O2,O3)	Creación de políticas internas de capacitación y crecimiento profesional.	(D2,D3,D5,D6+O1)	Desarrollo de un plan de Comunicación Corporativa.
(F3,F2+O3,O5)	Comunicación de los beneficios con los que cuenta el IAVQ.	(D2,D6+O3,O4)	Comunicación de las fortalezas con las que cuenta el IAVQ a través de distintos canales y herramientas de comunicación.
(F1, F2 + O4)	Innovación en procesos tecnológicos en el IAVQ y obtención de reconocimientos legales.	(D1,D7+O5)	Integración a los docentes del IAVQ a la capacitación profesional que brinda el Gobierno para incrementar el sentido de pertenencia del público interno.
(F1, F3+O2)	Conservación de la categoría educativa para mantener el recurso humano y contratación de recurso humano altamente capacitado.		
(F5+O5)	Apoyo a docentes del IAVQ a incrementar su nivel de conocimiento para alcanzar requerimientos educativos.		
(F6+O1)	Implementación acciones de Com. Corp. Al plan estratégico de IAVQ.		

FA	ESTRATEGIAS	DA	ESTRATEGIAS
(F1,F3,F6+A1)	Implementación las nuevas reformas de la ley de Educación Superior a las acciones del plan estratégico del IAVQ.	(D1,D5,D6+A1,A3)	Creación de políticas y reglamentos de procesos internos.
(F2,F3,F5+A2)	Promoción del valor agregado del IAVQ.	(D1,D3,D7+A2,A4)	Fortalecimiento del sentido de pertenencia de los públicos estratégicos del IAVQ.
(F6+A3)	Socializar un manual de prevención de crisis laborales ante un entorno cambiante.	(D2+A2)	Implementación canales de comunicación internos efectivos.
(F6+A4)	Fortalecimiento de la identidad del IAVQ ante sus públicos internos.	(D4,D7+A2,A4)	Establecimiento de políticas de comunicación interna y externa del Instituto.
(F6+A4)	Incrementar canales de comunicación.	(D6+A1)	Desarrollo de planes de actividades de cada área de trabajo con respectivo cronograma.
(F1,F6+A3)	Diseño de un manual de prevención y crisis para el IAVQ.		

5.2 PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

5.2.1 Matriz Estratégica

Tabla 45. Matriz estratégica

Objetivo General	Objetivos Específicos	Estrategias
Implementar acciones de Comunicación Corporativa para fortalecer la identidad y cultura corporativa dentro del Instituto de Artes Visuales de Quito (IAVQ).	Integrar a toda la organización en la política comunicacional.	Generación de interés en los mandos altos sobre la importancia de la comunicación.
		Establecimiento de políticas de comunicación interna del IAVQ.
		Socialización de las políticas de comunicación interna.
		Implementación de acciones de Comunicación Corporativa al plan estratégico de IAVQ.
	Mejorar la eficacia de la comunicación interna.	Implementación de herramientas de comunicación internas efectivas.
		Socialización de las herramientas de comunicación interna.
		Capacitación sobre el adecuado uso de las herramientas de comunicación interna.
	Mejorar la satisfacción del público interno.	Creación de políticas internas de capacitación y crecimiento profesional.
		Motivación y mejora del clima laboral del público interno.
	Afianzar el sentido de pertenencia del público interno del IAVQ.	Promover la filosofía corporativa del IAVQ.

5.2.2 Matriz de Acciones

Tabla 46. Matriz de acciones

Estrategias	Acciones	Responsables
Generación de interés en los mandos altos sobre la importancia de la comunicación.	Foro de expertos	Comunicador Corporativo
	Presentaciones Digitales	
Establecimiento de políticas de comunicación interna del IAVQ.	Diseño de políticas de comunicación interna	Comunicador Corporativo
	Manual de comunicación interna	
Socialización de las políticas de comunicación interna.	Mailing	Comunicador Corporativo
	Grupo de Facebook- Mi manual de Comunicación	Community Manager
	Infografías Digitales	Diseñador Gráfico
Implementación de acciones de Comunicación Corporativa al plan estratégico de IAVQ.	Reunión con directivos y Comunicador Corporativo en la creación anual del POA	Comunicador Corporativo Comisión de Proyectos Directivos Coordinadores Carreras
	Oficina Virtual	Comunicador Corporativo Diseñador Gráfico
Implementación de herramientas de comunicación internas efectivas.	Buzón de sugerencias virtual en el sistema para docentes en la web	Comunicador Corporativo Diseñador Gráfico
	Boletines Informativo	Comunicador Corporativo
	Blog	Comunicador Corporativo Community Manager
	Reuniones informativas	Coordinadores Carreras Comunicador Corporativo Vicerrectorado Académico
Socialización de las herramientas de comunicación interna.	Coctel de presentación de las nuevas herramientas de comunicación	Comunicador Corporativo Community Manager Diseñador Gráficos
	Punto de información	Community Manager
	Mailing	Comunicador Corporativo
Capacitación sobre el adecuado uso de las herramientas de comunicación interna.	Manual del usuario	Comunicador Corporativo Community Manager Diseñador Gráfico
	Tutoriales virtuales	Comunicador Corporativo Community Manager
	Talleres prácticos	Comunicador Corporativo Community Manager Departamento Sistemas
Creación de políticas internas de capacitación y crecimiento profesional.	Reglamento interno de capacitación	Comunicador Corporativo Vicerrectorado RR.HH.
	Plan de capacitación anual	Comunicador Corporativo Vicerrectorado RR.HH.
	Integrar a capacitación del gobierno	Comunicador Corporativo Vicerrectorado RR.HH.
Motivación y mejora del clima laboral del público interno.	Programas de incentivos y bonificaciones	Comunicador Corporativo Vicerrectorado RR.HH.
	Premiaciones simbólicas	Comunicador Corporativo Vicerrectorado RR.HH.
	Talleres de motivación y emprendimiento	Comunicador Corporativo RR.HH.
	Incremento de los beneficios para el público interno del IAVQ.	Comunicador Corporativo
	Integración del público interno	Comunicador Corporativo Coordinación Académica RR.HH.
Promover la filosofía corporativa del IAVQ.	Campaña de Pertenencia - SOY IAVQ	Comunicador Corporativo

5.2.3 Matriz de Evaluación

Tabla 47. Matriz de evaluación

Acciones	Indicador	Método/Instrumento
Foro de expertos	Porcentaje de aplicación de acciones comunicacionales / Total de acciones planificadas	Informe de resultados
Presentaciones Digitales	Cantidad de visitas completas / Total de empleados	Contador de visitas
Diseño de políticas de comunicación interna	Porcentaje cumplimiento de políticas / Número políticas existentes	Sondeo de opinión
Manual de comunicación interna	Número de manuales producidos/ Número de manuales entregados	Recepción de manuales
Mailing	Cantidad de correos enviados / Total de respuestas obtenidas	Registro de mensajes recibidos
Grupo de Facebook- Mi manual de Comunicación	Cantidad de comentarios, mensajes / Total de participante en el grupo	Registro de comentarios y mensajes
Infografías Digitales	Tiempo de exposición de infografías / Número de respuestas positivas	Sondeo de opinión
Reunión con directivos y Comunicador Corporativo en la creación anual del POA	Total de reuniones programadas/ Número reuniones realizadas	Conteo de acuerdos establecidos
Oficina Virtual Aplicación	Porcentaje de uso de utilidades de la app	Estadísticas de uso
Buzón de sugerencias virtual en el sistema para docentes en la web	Número de visitas en página web/ Número de sugerencias recibidas	Sondeo de sugerencias
Boletines Informativo Digital	Número de boletines enviados / Número de boletines leídos	Conteo estadística de lectura
Blog	Número de entradas publicadas/ Número de comentarios recibidos	Registro comentarios recibidos
Reuniones informativas	Número de reuniones realizada/ Número de asistentes	Registro de asistencia
Coctel de presentación de las nuevas herramientas de comunicación	Cantidad de asistentes / Total de invitados	Registro de asistencia
Punto de información	Tiempo de exposición del centro de información / Número de personas interesadas en información	Conteo de asistentes
Manual del usuario de herramientas de comunicación	Porcentaje de errores en uso de herramientas / Total de manuales entregados	Reporte de errores
Tutoriales virtuales	Número de reproducciones / Numero de empleados	Contador de reproducciones
Talleres prácticos	Cantidad de casos resueltos / Total de casos propuestos	Calificación evaluación talleres
Reglamento interno de capacitación	# de reglamentos impresos/ # de reglamentos entregados	Registro recepción reglamentos
Plan de capacitación anual	# actividades, capacitaciones planificadas/# de actividades, capacitaciones realizadas	Asistentes a capacitaciones y Cronograma del plan
Integrar a capacitación del gobierno	#de reuniones llevados a cabo/ #capacitaciones del gobierno realizadas	Conteo de asistentes
Programas de incentivos y bonificaciones	# de colaboradores/# de beneficiarios	Registro conteo de beneficiarios
Premiaciones simbólicas	# de colaboradores/# de beneficiarios	Registro conteo de beneficiarios
Talleres de motivación y emprendimiento	# de talleres programados/ # de asistentes	Registro de asistencia
Incremento de los beneficios para el público interno del IAVQ	Cantidad de beneficios propuestos / Total de beneficios adquiridos	Contratos con proveedores de beneficios
Integración del público interno:	Invitaciones entregadas/Asistentes	Registro de asistencia
Campaña de Pertenencia - SOY IAVQ	Tiempo de exposición de la publicidad de la campaña/ # de respuestas positivas	Sondeo de opinión

5.4 PRESUPUESTO

Tabla 49. Presupuesto

Acciones	Costo Unitario	Cant.	Costo Total	Observaciones
Foro de expertos	400,00	1	400,00	Expertos capacitados en comunicación
Presentaciones Digitales	0,00	10	0,00	No tendrá costo ya que estará bajo la responsabilidad del Community Manager
Diseño de políticas de comunicación interna	5.000,00	1	5.000,00	Contratación servicios de un Comunicador
Manual de comunicación interna	2,00	100	200,00	Costos de arte e impresión
Mailing	0,00	1	0,00	a cargo del comunicador de la organización
Grupo de Facebook- Mi manual de Comunicación	0,00	1	0,00	No tendrá costo ya que estará bajo la responsabilidad del Community Manager
Infografías Digitales	0,00	0	0,00	A cargo Departamento Creativo
Reunión con directivos en la creación anual del POA	0,00	1	0,00	
Oficina Virtual	500,00	1	500,00	
Buzón de sugerencias virtual	80,00	1	80,00	
Boletines Informativo Virtual	0,00	1	0,00	Diseño a cargo Dpto. Creativo
Blog	200,00	1	200,00	Costo por desarrollo del Blog
Reuniones informativas	50,00	2	100,00	Costos de materiales o informes a ser entregados
Buzón sugerencias virtual	30,00	1	30,00	Costo por desarrollo del buzón
Coctel presentación herramientas comunicación	800,00	1	800,00	
Punto de información	300,00	1	300,00	Incluye material gráfico y stand
Manual del usuario	3,00	60	180,00	
Tutoriales virtuales	30,00	8	240,00	Creación y edición de los tutoriales
Talleres prácticos	150,00	2	300,00	A cargo de un Ingeniero en Sistemas
Reglamento de capacitación	1.000,00	1	1.000,00	Contratación empresa para desarrollo de manual
Plan capacitación anual	350,00	1	350,00	
Integrar a capacitación del gobierno	150,00	1	150,00	Gestión en SETEC, IECE, etc.
Programas de incentivos y bonificaciones	5.000,00	1	5.000,00	
Premiaciones simbólicas	500,00	1	500,00	
Talleres de motivación y emprendimiento	500,00	2	1.000,00	Costo de experto en PNL motivación
Incremento de los beneficios para el público interno del IAVQ	1.000,00	12	12.000,00	Costo mensual por gastos administrativos
Integración público interno	30,00	60	1.800,00	
Campaña SOY IAVQ	1.500,00	1	1.500,00	Costo de material gráfico y merchandising
SUBTOTAL			23.300,00	
10% IMPREVISTOS			2.330,00	
15% GASTOS ADMINISTRATIVOS			3.495,00	
TOTAL			29.125,00	

5.5 DESCRIPCIÓN ACCIONES PLAN DE COMUNICACIÓN

a) Foro de expertos:

Se realizará una reunión con el Vicerrector académico y la Comisión de Proyectos para determinar los criterios de selección de los expertos a contratar y los temas que requieren mayor atención, esta reunión será llevada a cabo la segunda semana de enero.

Una vez que se hayan elegido los temas referentes a comunicación interna, herramientas y canales de información se realizará el panel de expertos la última semana de enero. Deberán asistir el Rector, el Jefe del Departamento Creativo, el encargado de la Comisión de Proyectos y los Coordinadores académicos, uno de los asistentes será nombrado secretario para que tome nota sobre los puntos principales del foro.

Los temas serán tratados por orden de importancia y deberán ser ejemplificados con estudios de casos reales en los cuales se resalte la importancia de la comunicación interna; al final del foro se realizará una ronda de preguntas y un resumen para destacar la importancia y puntos principales del foro, este resumen será enviado vía mail a los asistentes para que esto sea comunicado a los demás funcionarios del Instituto. El foro de expertos tendrá una duración máxima de 2 horas 30 minutos.

b) Presentaciones Digitales:

Las presentaciones digitales serán desarrolladas en plataformas web o tradicionales como prezi, power point o flash, se difundirá una presentación digital al mes y los temas que se tratarán se detallan:

- Importancia de la comunicación.
- Cómo crear un clima laboral positivo.

- La filosofía corporativa del IAVQ.
- Tips para uso de herramientas de comunicación, entre otros temas que necesiten ser socializados.

Las presentaciones tendrán que ser realizadas por el Community Manager del IAVQ y su contenido deberá ser previamente aprobado por el encargado de Comunicación (Anexo 3)

c) Diseño de Políticas de Comunicación Interna:

Reunión con directivos, coordinadores de carreras, comisión de proyectos para el establecimiento de parámetros, y objetivos que se quiere conseguir, con el establecimiento de nuevas políticas comunicacionales, esta reunión se realizará una vez al año para el diseño y creación de las políticas, se establecerán acuerdos escritos para la implementación, socialización, cumplimiento y respeto de las políticas a establecerse.

Una vez que se hayan establecido las políticas de comunicación interna, tienen plazo el primer año, desde su creación para iniciar la socialización e implementación de las políticas creadas, una vez cumplido este proceso, cada año se procederá a la revisión, rediseño o supresión de las políticas comunicacionales.

d) Manual de Comunicación Interna:

Una vez que se ha determinado las políticas de comunicación se procederá con el diseño y elaboración del manual de comunicación interna, dentro del cual se establecerá por escrito definiciones y conceptos básicos de la comunicación, filosofía corporativa y parámetros del manejo de la identidad y cultura corporativa del IAVQ. De igual manera, dentro del manual se integrarán las políticas creadas, los tipos de comunicación, el manejo de la

comunicación interna y las herramientas que se utilizarán para la adecuada planificación e implementación de la comunicación interna.

El objetivo principal del manual será posicionar a la comunicación como una acción estratégica que permite la dirección, control y buen manejo de los procesos comunicacionales del IAVQ.

El desarrollo del manual estará a cargo de la Comisión de Proyectos y el Comunicador que integra dicha comisión, el desarrollo del manual será realizado una vez al año y tendrá un tope máximo de creación de seis meses, una vez creado deberá ser impreso y aprobado por la máxima autoridad del Instituto, para posteriormente ser distribuido a cada uno de los empleados del IAVQ. (Anexo 4)

e) Mailing:

El correo electrónico es la herramienta más utilizada y con mayor eficiencia dentro del IAVQ, motivo por el cual se estableció el mailing como acción para dar a conocer las políticas y nuevas herramientas de comunicación a ser creadas, no se podrá establecer una cantidad exacta de correos a ser enviados ya que al ser una herramienta de comunicación masiva puede variar la cantidad; sin embargo, el mailing debe ser periódico.

Para dar a conocer las nuevas herramientas de comunicación se deberá enviar tres correos cada quince días en ellos se explicará y proporcionará links para el uso y manejo adecuado de las herramientas, la información cambiará según el tipo de herramienta que se quiera comunicar, esto se realizará en el período de un año. Por otro lado, para socializar las políticas comunicacionales se deberá enviar un correo mensual.

Estos correos podrán ir acompañados de elementos gráficos como infografías o diagramas de flujo en los cuales se explique la herramienta o política comunicacional.

Esta acción estará a cargo del Comunicador Corporativo de la Comisión de Proyectos del IAVQ, y en caso de que se inserten elementos gráficos estará apoyado por el Departamento Creativo.

f) Grupo de Facebook- Mi Manual de Comunicación:

Será un grupo de Facebook creado exclusivamente para el público interno del IAVQ y este será administrado y alimentado por el Community Manager del Instituto, su actualización deberá ser periódica cuatro días a la semana, desde su vigencia.

Dentro de este grupo se publicarán artículos principales del manual de comunicación interna y se resolverán dudas sobre el mismo, de igual manera, se podrán resolver dudas sobre herramientas de comunicación o la comunicación interna del Instituto. (Anexo 5)

g) Reunión con Directivos y Comunicador Corporativo en la creación anual del POA:

Esta es una acción de gran importancia, permitirá que las políticas, herramientas, y parámetros de comunicación interna se incluyan dentro del Plan Operativo Anual (POA) del IAVQ, y lo referente a comunicación tenga además del respaldo de los manuales y acuerdos un elemento extra para que la comunicación logre afianzarse dentro del Instituto.

Para la integración de la Comunicación en el POA es necesario que además de los directivos, el Rector, Vicerrector, Coordinadores académicos, se encuentre presente la representante del departamento legal y contable del IAVQ, con ello se logrará la asignación de presupuesto para la comunicación y legalización del POA. Es importante recalcar que para la creación del POA se realizarán como mínimo seis u ocho reuniones ya que requiere de tiempo, procesos de planificación y administrativos que incluyen todas las áreas del Instituto; estas reuniones son realizadas una vez cada año.

h) Aplicación Oficina Virtual:

Debido que en el IAVQ predomina el uso de herramientas digitales, se desarrollará una aplicación móvil y web que cumplirá la función de oficina virtual. Dentro de la aplicación se incluirá:

- Calendario académico y un calendario de público interno, el cual se sincronizará con eventos culturales del Municipio de Quito, la Casa de la Cultura, Museo Centro de Arte Contemporáneo, entre otras instituciones culturales.
- Reglamentos: habrá un espacio donde estarán cargados todos los reglamentos con los que cuente el Instituto y manuales para el público interno.
- Correo: se sincronizará el correo del público interno para que puedan visualizar sus correos.
- Chat: sala tipo chat donde estarán solo contactos del público interno del IAVQ.
- Notas: Una herramienta para tomar notas y recordatorios de listas de tareas.
- Grabador de voz: para su uso cuando existan reuniones, talleres, dentro del IAVQ.

Esta aplicación será para Smartphone con sistema operativo Android y IOS; asimismo, se desarrollará la aplicación para web ya que no todos los empleados cuentan con un teléfono inteligente, pero sí con una computadora.

La aplicación será desarrollada por el Departamento Creativo y el Departamento de Sistemas del IAVQ, en un mes calendario, posterior a ello deberá realizarse una reunión explicativa del uso de la aplicación. El monitoreo del uso adecuado y solución de errores del aplicativo estará a cargo del Departamento de Sistemas que deberá pasar un informe al Comunicador. En caso de que algún empleado necesite explicación extra para el uso de la herramienta se podrá acercar al departamento de sistemas de 10:00 a 12:30 de lunes a viernes (Anexo 6)

i) Buzón de Sugerencias y Gestor de Ideas Virtual:

Se creará un buzón de sugerencias virtual que cumplirá con la función de un gestor de ideas el cual estará anclado a la página web del IAVQ, se creará un formulario en la web al cual sólo tendrá acceso el público interno del IAVQ, para poder acceder al buzón deberán crear un usuario y contraseña.

A través del sistema se publicarán todas las ideas y sugerencias de los empleados y se someterán a votación, la idea con mayor votación será la que mayor gestión tendrá para su aplicación.

La recopilación de la información y manejo de la herramienta será realizada semanalmente por el Comunicador de la Comisión de Proyectos y su informe estará dirigido al Vicerrectorado Académico. (Anexo 7)

j) Boletín Informativo Digital:

El boletín es una herramienta de comunicación interna que deberá ser diseñada en formato HTML y tendrá un contenido noticioso, informativo y social (eventos, actividades, capacitaciones). El contenido deberá ser corto y de fácil lectura, con un título llamativo y un diseño que invite al lector. Dentro del boletín se podrán incluir imágenes de acuerdo a los temas destacados, y la noticia con mayor relevancia irá primero seguidas de los demás temas.

Es importante recalcar que las imágenes del boletín deberán tener buena resolución y no estar pixeladas, igualmente la fuente del texto será Arial 12 normal y títulos tamaño 16 con negrita.

El boletín será enviado el primer martes de cada mes y será distribuido vía correo electrónico; su contenido estará a cargo del Comunicador y diseño a cargo del Departamento Creativo. (Anexo 8)

k) Blog:

En el blog se publicaran por lo menos 3 entradas a la semana y contendrá una variedad de noticias y contenidos referentes a comunicación, capacitación, herramientas institucionales, hechos noticiosos de tipo académico, nuevas leyes que afecten el trabajo legal, administrativo o académico del Instituto.

Dentro del blog se colocará un chat en el cual se podrán realizar grupos de discusión y preguntas sobre los temas tratados en el blog. Aquellas personas del público interno que deseen publicar una entrada en el blog, deberán enviarla de forma regular, pero será previamente aprobado el contenido por el encargado de manejo del Blog.

Asimismo, se añadirá al diseño del blog un banner móvil en el cual se informarán los acontecimientos más importantes dentro del Instituto, por ejemplo, próximas capacitaciones, eventos, fechas importantes, reuniones, talleres, etc.

Los contenidos a publicarse deben ser de interés común y relevancia tomando como referencia la situación actual del IAVQ, también dentro del blog se podrán compartir resultados de proyectos iniciados por público interno.

El manejo del y actualización del blog estará a cargo del Community Manager del IAVQ, previo la aprobación de contenidos por el Comunicador. La aprobación de los contenidos no podrá ser mayor de 3 días laborables. Una vez que los contenidos hayan sido aprobados tendrán 24 horas para ser publicados en el blog del Instituto. (Anexo 8)

l) Reuniones Informativas

Las reuniones informativas serán llevadas a cabo en forma trimestral y tendrán una hora y media de duración. En caso de los docentes estarán a cargo los coordinadores de carreras; en caso de administrativos y servicios generales a cargo del Vicerrectorado académico.

Las reuniones tendrán un carácter principalmente informativo, en especial las dos que se llevan a cabo a inicios del semestre académico, en estas se establecerán objetivos, metas y el uso de herramientas, además de proporcionarles una charla motivacional para el comienzo de todas las actividades. Las otras dos reuniones serán de conocimiento de los resultados y procesos en los que se encuentran los proyectos de cada área, en estas reuniones se informará sobre talleres y capacitaciones a los empleados y se resolverán dudas tanto del uso de herramientas comunicacionales.

m) Coctel de Presentación de las Nuevas Herramientas de Comunicación:

Será un evento pequeño diseñado para 50 personas en el cual se presentarán oficialmente las nuevas herramientas de comunicación y las modificaciones a las ya existentes. La organización estará a cargo de la Comisión de Proyectos, quienes se apoyarán del diseñador, y Community Manager del IAVQ, para la producción del material gráfico, presentaciones, comunicación y diseño del evento.

El coctel será realizado en la terraza semi cubierta del IAVQ, que contará con un diseño cálido y de mucha energía, para la presentación de las herramientas se colocarán mesas blancas en las que se encontrará folletos, trípticos y afiches del uso y características de las herramientas de comunicación. En una de las mesas habrá una pantalla donde se pasarán videos de las ventajas de las herramientas de comunicación internas; se colocará un open bar de cocteles y bocaditos, el coctel será semi formal y llevado a cabo el último viernes del mes de 19h00 a 21h30.

n) Punto de Información:

Será un espacio de información en la primera semana de implementación de herramientas donde los empleados se podrán acercar a resolver dudas e informarse sobre las herramientas de comunicación interna, el punto de información estará a cargo del Comunicador, Community Manager y Departamento de Sistemas, quienes tomarán turnos para la atención del punto de información. Que atenderá los días miércoles, jueves y viernes de la primera semana de implementación de las herramientas y su horario será desde 09h00 a 13h00 y de 14h00 a 17h30.

Asimismo, tendrá material gráfico explicativo de las herramientas y un computador portátil en caso de explicaciones prácticas del uso y manejo de herramientas.

o) Manual del Usuario:

Será un manual informativo explicativo y estará dividido por herramientas de comunicación. En cada sección se explicará lo qué es la herramienta, ventajas, uso correcto e incorrecto, y explicación del manejo adecuado de cada herramienta. El manual deberá ser diseñado por el Departamento Creativo y su contenido estará a cargo del Comunicador, el Community Manager y Departamento de Sistemas, es importante recalcar que el manual

deberá ser creado previo la presentación oficial de las herramientas, y este será distribuido en el coctel de presentación y físicamente en el Instituto. (Anexo 9)

p) Tutoriales Virtuales:

Serán videos en YouTube sobre el uso y manejo adecuado de las herramientas comunicacionales, serán tutoriales que explican las distintas funcionalidades de las herramientas, o la explicación de toda una herramienta, serán videos con duración mínima de 5 y máxima de 10 minutos por tutorial, la creación de los videos estará a cargo del Departamento Creativo; y su contenido y edición serán supervisados por el Comunicador. Se deberán publicar 2 videos mensualmente por el período de un año, en el grupo de Facebook: Mi manual de Comunicación.

q) Talleres Prácticos:

Serán talleres para capacitar al público interno sobre las herramientas de comunicación, en especial aquellas que funcionan en una plataforma web o virtual o nueva para los usuarios internos.

Los talleres serán realizados 2 veces al año, el primer sábado del mes marzo y octubre de 09h00 a 13h00, la capacitación estará a cargo del Departamento de Sistemas, y el Comunicador. El taller será de carácter obligatorio, y debido a que será práctico se irán resolviendo consultas conforme el desarrollo del taller.

r) Reglamento Interno de Capacitación:

Se realizará un reglamento de capacitación dentro del cual se especificarán requisitos y pasos a seguir para la capacitación anual del personal, dentro del plan se establecerán 3 secciones: 1. De características, normas,

requisitos y procedimientos de capacitación, 2. Estará enfocada a capacitación técnica general para todos los empleados, como manejo de programas utilitarios, 3. Será capacitación especializada para cada área como actualización tributaria para el Departamento de Contabilidad.

Para establecer las normas y requisitos para la creación del reglamento interno de capacitación, se realizará una reunión con los jefes de cada área, los coordinadores académicos y el Vicerrectorado, quienes establecerán los parámetros básicos del reglamento de capacitación de acuerdo a las necesidades prioritarias de cada área. Una vez establecidos los parámetros para el reglamento deberán ser aprobados por la Dirección General y el Rector para la posterior asignación de un presupuesto.

Una vez aprobado se procederá con el diseño del reglamento y su socialización al público interno. El departamento de Bienestar Institucional, en conjunto con el Comunicador, estará a cargo del reglamento, dentro del cual se deberá establecer la creación y actualización anual de un plan de capacitación y desarrollo profesional. La creación y aprobación del reglamento no deberá ser mayor a un mes y medio de duración. (Anexo 10)

s) Plan de Capacitación Anual:

Una vez aprobado el reglamento interno de capacitación se procederá con la creación del plan anual de capacitación, dentro del cual se establecerá objetivos, estrategias, acciones, áreas y cronograma de las capacitaciones mínimas anuales para el público interno del IAVQ.

El plan de capacitación estará a cargo del Comunicador y del departamento de Bienestar Institucional y deberá desarrollarse en un mes y medio. Creado el plan de capacitación este deberá ser promulgado a través de las distintas herramientas de comunicación.

t) Integrar a Capacitación del Gobierno:

Estará a cargo de la dirección administrativa y el Comunicador del IAVQ se realizará las gestiones necesarias para capacitación y gestión con entidades públicas como el IECE y la SETEC para la integración y apoyo de estas instituciones en la capacitación del público interno.

Debido que se depende de una institución pública para la obtención de resultados se enviarán oficios escritos y se deberá dar seguimiento una vez a la semana por lo menos según lo amerite la solicitud ingresada. El ingreso y gestión deberán ser realizados en un mes, debido que la mayoría de instituciones públicas se demoran 30 días aproximadamente para dar respuesta a las peticiones ingresadas.

u) Programas de Incentivos y Bonificaciones:

El programa de incentivos y bonificaciones tendrá que estar incluido dentro del reglamento interno de capacitación, y parte del presupuesto asignado deberá ser para el programa de incentivos.

Este programa estará dirigido para todos aquellos empleados que se capaciten a través de los programas del Instituto y por cuenta propia, será valorado según el nivel de capacitación y el valor que agregue al área de trabajo en que los empleados se desarrollan.

Los incentivos y bonificaciones son de tipo económico y el Departamento Contable deberá establecer el porcentaje que deberá asignarse al programa del presupuesto asignado al reglamento interno para su implementación.

El análisis y valoración de los incentivos y bonificaciones a integrarse será evaluado por el Departamento de Bienestar Institucional y el Vicerrectorado, y las bonificaciones serán entregadas una vez en el año.

v) Premiaciones Simbólicas:

Las premiaciones simbólicas no son de carácter económico sino de reconocimiento a la labor y alcance de objetivos del Instituto, estas premiaciones serán entregadas una vez al año, en un pequeño evento. A parte de dicho reconocimiento se entregará una placa de gratificación y felicitación.

El evento y entrega de premiaciones estará a cargo del Comunicador y la evaluación de quienes deberán recibir dicho reconocimiento estará a cargo del Departamento de Bienestar Institucional. (Anexo 11)

w) Talleres de Motivación y Emprendimiento:

Se realizarán dos talleres de motivación y emprendimiento, uno al inicio de cada semestre académico, serán charlas de carácter motivacional que permitirán que los empleados sientan que son valorados como elementos únicos de la organización, que pertenecen al Instituto y más que cumplir un rol administrativo o de docencia contribuye y aportan al desarrollo y crecimiento del Instituto.

Las charlas deberán ser dictadas por un profesional en el tema o experto en PNL, deberá ser un sábado y tener una duración de 09h00 a 12h30. Las charlas serán coordinadas y organizadas por el Comunicador y el Departamento de Bienestar Institucional.

x) Incremento de los beneficios para el público interno del IAVQ:

Esta acción estará exclusivamente a cargo del Comunicador del IAVQ quien se encargará de gestionar con las distintas empresas los beneficios que se brindarán al público interno.

Los beneficios serán de descuentos, seguros, bonos en supermercados, se tendrá un mes para la negociación, gestión y obtención de dichos beneficios. Las empresas en las que se gestionarán los beneficios son:

Tabla 50. Beneficios de empresas

EMPRESA	BENEFICIO
Supermaxi	Bono Navideño de 50 USD
Mundo Mac	15% de descuento en compras superiores a 400 USD y 10% en accesorios.
Librimundi	10% de descuento en librería
Humana	Seguro para el empleado y sus dependientes. 30% cubierto empresa
Equinoccial	Seguro de vida

y) Integración del público interno:

La integración del público interno se realizará una vez al año y será llevada a cabo al finalizar un semestre académico, la integración será un paseo a una hostería en los valles o complejos deportivos, donde se puedan llevar a cabo actividades recreativas y se fomente el compañerismo y trabajo en equipo, se contratará una empresa de capacitaciones para que brinde al principio una charla motivacional corta de 30 minutos y las actividades recreativas además fomentar el trabajo en equipo, dentro de estas actividades recreativas los empleados contarán con transporte ida y regreso como punto de encuentro en el IAVQ y contarán con un break en la mañana y almuerzo.

La organización de la integración estará a cargo del Comunicador en conjunto con el Departamento de Bienestar Institucional.

z) Campaña de Pertenencia - SOY IAVQ:

Será una campaña cuyo fin será dar a conocer la filosofía corporativa del IAVQ, y a través de distintas acciones fortalecer el sentido de pertenencia de

los públicos internos. El plan de la campaña estará a cargo del Comunicador del IAVQ y las acciones contarán con el apoyo del Departamento Creativo, de Bienestar Institucional y el Vicerrectorado.

Las acciones de la campaña deberán ser desarrolladas en uno de los semestres académicos del Instituto, entre las acciones estarán (Anexo 10):

- Fondos de pantalla con la filosofía corporativa del IAVQ.
- Afiches en áreas administrativas y sala de profesores con la filosofía y frases motivadoras.
- Merchandising: como termos, flash memory, llaveros, stickers para autos, agendas y esferográficos personalizados.
- Concurso: Diseño, ensayo, video que mejor represente y describa la filosofía del IAVQ, el premio será un día de spa para el ganador y un acompañante, el segundo premio será una cena para dos en un restaurante a elección, y el tercero una tarjeta de regalo supermaxi.

6 CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- En la actualidad, cada vez existe más competencia y calidad en el área educativa motivo que ha dado lugar a que las instituciones educativas estén abiertas a crear valores agregados y diferenciadores. Estos valores deben empezar por el público interno de una organización para que los resultados se vean reflejados en el exterior.
- La asesoría de un comunicador es una guía necesaria dentro de las organizaciones que permite la buena gestión y coordinación de los procesos internos existentes, además de mejorar aspectos internos de la comunicación como la satisfacción y el clima laboral.
- El análisis de la comunicación interna es necesaria para establecer ejes de acción y parámetros de trabajo en los cuales se debe guiar un plan de comunicación. El diagnóstico permite detectar disfunciones, errores y fortalezas comunicativas, elementos con lo que se logra un desarrollo real y ajustado a las necesidades específicas de cada empresa.
- La identidad y cultura corporativa establecen patrones y normas tácitas de comportamientos que reflejan el ser de la institución y sus particularidades. El fortalecimiento de la identidad y cultura corporativa harán del Instituto uno de los mejores lugares para trabajar e impartir la docencia.
- La identidad y cultura corporativa permiten que cada organización tenga un elemento propio de identificación y diferenciación de las demás organizaciones existentes.

- Un plan de comunicación es uno de los ejes estratégicos que debe existir en una organización, es por ello que el IAVQ establece dentro de su planificación anual la mejora comunicacional del Instituto. Tener un plan de comunicación es una ventaja competitiva que no todas las instituciones educativas poseen en la actualidad.
- La propuesta de un plan de comunicación interna cuenta con total respaldo y aceptación del IAVQ, ya que con una planificación adecuada permitirá consolidar y fidelizar al público interno del IAVQ.

6.2 RECOMENDACIONES

- Debido a las falencias existentes en la comunicación interna del IAVQ se recomienda la aplicación del plan de comunicación interna para consolidar una cultura comunicacional eficiente y efectiva.
- Continuamente se deben fortalecer las relaciones de trabajo entre los públicos internos para un clima laboral agradable.
- Monitorear constantemente los procesos y herramientas de comunicación internos para detectar, corregir y enmendar los errores oportunamente.
- Mantener contacto e información sobre avances de la competencia a nivel interno para lograr que el personal del IAVQ se mantenga satisfecho y leal hacia la organización.
- Contar con una constante comunicación y retroalimentación ya que en ello se ve reflejado el comportamiento y actitudes del público interno del IAVQ.

REFERENCIAS

- Aced, C. (2013). *Relaciones Públicas 2.0: Cómo gestionar la Comunicación Corporativa en el entorno digital*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Baños, M., & Rodríguez, T. (2012). *Imagen de Marca*. (1ra. Ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa*. (1ra. Ed.). Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Brenes Bonilla, L. (2003). *Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Calderón, G., & Castano, G. (2005). *Investigación en Administración en América Latina: Evolución y Resultados*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Capriotti, P. (1998). *La Comunicación Interna*. *Reporte C&D- Capacitación y Desarrollo* (13), 5-7.
- Capriotti, P. (1999). *Comunicación Corporativa: Una estrategia de éxito a corto plazo*. *Reporte C&D* (13), 30-33.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile, Chile: Colección libros de la empresa.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. (4ta. Ed.). Málaga, España: IIRP.
- CES. (s.f.). *Reglamento niveles de formación de la educación superior*. Recuperado el 12 de noviembre de 2013, de <http://www.ces.gob.ec/regimen-academico/propuesta-de-reglamento>
- Cole, G. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México D.F., México: Prentice Hall.
- Costa, J. (1995). *Comunicación Corporativa y la Revolución de los Servicios*. Madrid, España: Ediciones Ciencias Sociales.
- Costa, J. (2003). *Diseñar para los ojos*. (2da. Ed.). La Paz, Bolivia: Grupo Editorial Design.
- Costa, J. (2006). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.

- Costa, J. (2009). *El DirCom hoy: Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. (1ra. Ed.). Barcelona, España: Costa Punto Com.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. (11va. Ed.). México D.F., México: Pearson Education.
- Díez, S. (2006). *Técnicas de Comunicación. La Comunicación en la Empresa*. Vigo, España: Ideas propias.
- Downey, S. (1986). *La relación entre cultura e identidad corporativa*. 31(4), 7.
- Fernández, E. (2010). *Administración de Empresas: Un enfoque interdisciplinar*. (1ra. Ed.). Madrid, España: Paraninfo.
- Fuentes, S. (2009). *Gestión Comunicacional de la Marca Ciudad*. En J. Costa (Ed.), *DirCom: Estratega de la Complejidad*. Barcelona, España: Guada Impresiones.
- García, M. (2005). *Arquitectura de marcas: Modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos*. Madrid: ESIC Editorial.
- García, S. (2005). *Identidad, marca e imagen corporativa: Concepción y gestión*. En J. Costa (Ed.), *Master DirCom: Los Profesores Tienen la Palabra*. La Paz: Design Grupo Editorial.
- Gómez, B., & Herranz, A. (2011). *La comunicación sin palabras*. Barcelona, España: Marge Books.
- González, C. (2008). *Nuevas Estrategias en televisión: el desafío digital: identidad, marca y continuidad televisiva*. Madrid, España: Ciencias Sociales S.A.
- Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el Liderazgo Competitivo: De la visión a los resultados*. (1ra. Ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ta. Ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- IAVQ. (2012). *Plan Estratégico Empresarial IAVQ 2013*. Quito, Ecuador.
- IAVQ. (2012). *Plan Estratégico Institucional 2013-2015*. Quito, Ecuador: IAVQ.
- IAVQ. (2014). *Plan Operativo Anual 2014. POA IAVQ 2014*. Quito, Ecuador.
- IAVQ. (s.f.). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 15 de noviembre de 2013, de Instituto de Artes Visuales de Quito: <http://iavq.com/quienes-somos>
- Ind, N. (1990). *La Imagen Corporativa*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

- Larrea, J. (2011). Recuperado el 16 de diciembre de 2013, de <http://www.revistadircom.com/redaccion/comunicacion-corporativa/890-reflexionando-sobre-comunicacion-corporativa-necesidades-y-respuestas.html>
- Lazar, J. (1995). *La Ciencia de la Comunicación*. México D.F., México: Publicaciones Cruz O.
- Lessem, R. (1991). *Gestión de la Cultura Corporativa*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Lozano, J. (2007). *Teoría e investigación de la comunicación de masas*. México D.F., México: Pearson Educación.
- Malhotra, N., Dávila, J., & Treviño, R. (2004). *Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado*. (4ta. Ed.). México: Pearson Educación.
- Manucci, M. (2008). *Impacto Corporativo*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Marín, A., García, M., & Ruiz San Román, J. (1999). *Sociología de la Comunicación*. Madrid, España: Trotta S.A.
- Mattelart, A., & Mattelart, M. (1997). *Historia de las teorías de la comunicación*. Barcelona, España: Paidós.
- Novoa, A. (1980). *Conceptos Básicos sobre Comunicación*. (CATIE, Ed.) Turrialba, Costa Rica.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid, España: Dykinson.
- Otero, E. (1997). *Teorías de la Comunicación*. Santiago de Chile, Chile: Editorial Universitaria.
- Palencia-Lefer, M. (2008). *90 Técnicas de Relaciones Públicas. Manual de Comunicación Corporativa*. Barcelona, España: Bresca Editorial.
- Pümpin, C., & García, S. (1993). *Estrategia empresarial: cómo implementar la estrategia en la empresa*. España: Díaz de Santos.
- Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 25 de enero de 2014, <http://lema.rae.es/drae/?val=estrategia>
- Rebeil, M., & Ruiz, C. (2000). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México D.F., México: Plaza y Valdés.
- Rey, F., & Bartoli, J. (2008). *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.

- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. (1ra. Ed.). Buenos Aires, Argentina: La Crujía/DIRCOM.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México D.F., México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ma. Ed.). México D.F., México: Pearson Education.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. (8va. Ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- Rodríguez, E. (2013). *Herramientas de Comunicación del IAVQ*. (M. Cruz, Entrevistador)
- Sainz de Vicuña, J. (2012). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Saló, N. (2005). *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Barcelona, España: Paidós.
- Sánchez, A. (2000). *Dirección Estratégica de Empresas de Comunicación*. Madrid, España: Cátedra S.A.
- Schein, E. (2009). *Cultura Corporativa: Guía de Supervivencia*. San Francisco, Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Schein, E. (2010). *Cultura Organizacional y Liderazgo*. (4ta. Ed.). San Francisco, Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Scheinshon, D. (2011). *El poder y la acción a través de Comunicación Estratégica: cómo mover los hilos para que las cosas sucedan*. (1ra. Ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- SENESCYT. (2013). *La reconversión de los institutos superiores técnicos y tecnológicos del país generará más de 120 000 cupos para los estudiantes*. Recuperado de <http://www.educacionsuperior.gob.ec/la-reconversion-de-los-institutos-superiores-tecnico>
- SENPLADES. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir: Todo el Mundo Mejor*. Quito, Ecuador: Senplades.
- Sotelo, C. (2001). *Introducción a la Comunicación Institucional*. (1ra. Ed.). Barcelona, España: Ariel.
- Soto, M. (2010). *Teorías de la Comunicación*. Quito, Ecuador: Cátedra.
- Tejada, J., Giménez, V., Viladot, G., Gan, F., Fandos, M., Jiménez, J., & otros. (2007). *Formación de Formadores: Escenario Institucional*. Madrid, España: Thompson Editores.

- Thompson, I. (2008). Recuperado el 12 de diciembre de 2013, de PromoNegocios: <http://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html>
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Weil, P. (1992). *La Comunicación Global: Comunicación institucional y de gestión*. Barcelona, España.

ANEXOS

ANEXO 1: Esquema de la encuesta

ENCUESTA

Esta encuesta está dirigida al personal del IAVQ para conocer cuan satisfecho/a e identificado se encuentra en su lugar de trabajo.

- La encuesta es anónima.
- Por favor lea detenidamente las preguntas.
- Conteste con toda sinceridad
- Marque una X en la opción elegida.

Género:	Masculino:		Femenino:	
Área de trabajo:	Docente:		Administrativo	

1. En una escala del 1 al 5, donde 1 representa malo y 5 muy bueno ¿Cuán satisfecho se siente con su trayectoria en la empresa?

1	2	3	4	5

2. ¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, en igualdad de condiciones profesionales y retributivas, la dejaría?

- Sí
- No

3. ¿Piensa que la remuneración no lo es todo y que existen otros factores en su actual empresa o puesto de trabajo que le compensan?

- Sí
- No

¿Cuáles? _____

4. ¿Considera que su trabajo, está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o jefes?

Sí

No

¿Por qué? _____

5. Califique los siguientes elementos:

	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
a. Nivel de identificación con el instituto				
b. Satisfacción con el trabajo realizado				
c. Nivel de comunicación entre empleados				

6. ¿Conoce usted la filosofía corporativa del IAVQ?

	Sí	No
Misión		
Visión		
Valores		

7. ¿Qué herramientas de comunicación interna utiliza la empresa para comunicarse con los empleados y califique qué tan efectivas son?

Herramientas de Comunicación	Deficiente	Poco Eficiente	Eficiente	Muy Eficiente
1 Correo electrónico				
2 Intranet				
3 Carteleras				
4 Boletines informativos				
5 Otros, especifique: _____				

8. ¿Se generan rumores dentro de la empresa?

Sí

No

9. ¿Conoce y se lleva usted bien con sus compañeros de trabajo?

Sí

No

10. En una escala del 1 al 5, donde 1 representa malo y 5 muy bueno ¿Cómo calificaría el clima laboral dentro del Instituto?

1	2	3	4	5

11. Condiciones de Trabajo: En una escala del 1 al 5, en la que 1 representa nada/nunca y 5 corresponde a siempre/ totalmente de acuerdo responda las siguientes afirmaciones

Condiciones de trabajo	1	2	3	4	5
Estoy satisfecho con mi horario de trabajo.					
En mi jornada laboral tengo suficientes momentos de descanso.					
Mi lugar de trabajo se encuentra preparado para que pueda trabajar cómodamente.					
Cuento con los recursos suficientes (materiales, equipos, etc.) para desarrollar mi trabajo.					

Si usted es DOCENTE favor sírvase continuar con la encuesta

En una escala del 1 al 5, en la que 1 representa nada/nunca y 5 corresponde a siempre/ totalmente de acuerdo responda las siguientes afirmaciones:

Características del trabajo en general	1	2	3	4	5
Mi trabajo me exige ser creativo					
Tengo autonomía suficiente para trabajar a mi gusto.					
Participo en las decisiones que se toman sobre los temas a darse en cada materia.					
Desde mi puesto puedo hacer propuestas de mejora para el crecimiento del instituto.					
Mi puesto de trabajo me ofrece estabilidad laboral.					
Reconocimiento	1	2	3	4	5
Cuando realizo bien mi trabajo, obtengo reconocimiento por parte de los demás.					
Se obtienen recompensas cuando se trabaja bien.					
En este Servicio cuando el trabajo no está bien hecho se reciben duras críticas.					
Capacitación	1	2	3	4	5
Existe apoyo para capacitación y crecimiento profesional.					
Cuando me capacito de forma externa recibo algún tipo de reconocimiento por parte del instituto.					
Existen incentivos para aquellos docentes que constantemente se capacitan.					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2: Esquema de la entrevista

ENTREVISTA
Nombre:
Cargo:
Fecha:
Hora:

¿Se desarrolla en el IAVQ la comunicación interna como una actividad permanente y planificada?

¿Existe un Departamento o área especializada en Comunicación Interna?

¿Existe apoyo de la Dirección del IAVQ para implementar estrategias de comunicación?

¿Las relaciones entre el personal son positivas o negativas y cómo afectan a la cohesión de grupos para la realización del trabajo?

¿Cómo se desarrolla la comunicación en los diferentes niveles jerárquicos?

¿Cuándo se presenta un cambio en la organización el personal es flexible?

¿Entorno a qué factores se establece la filosofía corporativa del IAVQ?

¿Dispone su estrategia de Comunicación Interna de sistemas de comunicación y herramientas digitales que complementen a los sistemas de información como las Intranets?

¿La Comunicación Interna se adapta a las nuevas estructuras empresariales?

ANEXO 3: Modelo presentaciones digitales



ANEXO 4: Portada manual de Comunicación Interna



Manual de Comunicación Interna

Ediciones

IAVQ

ANEXO 5: Grupo de Facebook – Mi manual de Comunicación Interna

The image shows a screenshot of a Facebook group page. At the top, the search bar contains 'IAVQ - Mi manual de comunicación'. The page header features the IAVQ logo (a stylized 'G' with a sunburst) and the text 'iavq INSTITUTO ARTES VISUALES QUITO' on the left, and 'Mi manual de Comunicación' in large bold letters on a yellow and orange geometric background on the right. Below the header, there are navigation tabs: 'Mi manual de...', 'Miembros', 'Eventos', 'Fotos', 'Archivos', 'Notificaciones', '+ Crear un grupo', and a search icon. The main content area has a text input field with the placeholder 'Escribe algo...' and buttons for 'Publicar', 'Foto/video', 'Preguntar', and 'Archivo'. A post from the group is visible, dated '24 de julio a la(s) 20:52 - Loja (Ecuador)', with the text 'La mejor comunicación empieza contigo, vamos a hacer un mejor IAVQ juntos' and a photo of four people in a meeting. On the right side, the 'INFORMACIÓN' section shows '36 miembros', 'Grupo público', and a description: '¡Dibújame la democracia! Es el nuevo proyecto de Poster for Tomorrow, y es también uno de los po... Ver más'. Below this are options to 'Enviar mensaje' and 'Invitar por correo electrónico', and a search box for '+ Agregar personas al grupo'. The 'GRUPOS SUGERIDOS' section lists 'FutGool' (David Garzon se unió) and 'LA HUECA PUBLICITARIA' (Edwin Tarapuez Rodriguez y 20 amigos más se unieron).

IAVQ - Mi manual de comunicación

Inicio

Editar perfil

Noticias

Mensajes 1

Eventos 4

PÁGINAS

IAVQ INSTITUTO ARTES VISUALES QUITO

Mi manual de Comunicación

Mi manual de... Miembros Eventos Fotos Archivos Notificaciones + Crear un grupo

Publicar Foto/video Preguntar Archivo

Escribe algo...

Mi manual de comunicación compartió su publicación. 24 de julio a la(s) 20:52 - Loja (Ecuador)

La mejor comunicación empieza contigo, vamos a hacer un mejor IAVQ juntos

INFORMACIÓN 36 miembros

Grupo público

¡Dibújame la democracia! Es el nuevo proyecto de Poster for Tomorrow, y es también uno de los po... Ver más

36 miembros (1 nuevo) · Enviar mensaje · Invitar por correo electrónico

+ Agregar personas al grupo

GRUPOS SUGERIDOS Ver todos

FutGool David Garzon se unió + Unirse

LA HUECA PUBLICITARIA Edwin Tarapuez Rodriguez y 20 amigos más se unieron + Unirse

APLICACIONES

Juegos 20+

CSI: Crime City

FanRx

Fotos


Actividad en juegos 20+

AMIGOS

ANEXO 6: Oficina Móvil



ANEXO 7: Buzón sugerencias y gestor de ideas virtual.



iavq INSTITUTO ARTES VISUALES QUITO

Nuevo usuario

Nombre	<input type="text"/>
Apellidos	<input type="text"/>
Email	<input type="text"/>
Teléfono	<input type="text"/>
Activo	<input checked="" type="checkbox"/>
Aviso email	<input checked="" type="checkbox"/>
Aviso sms	<input type="checkbox"/>
Clave	<input type="text" value="Wert@#@# "/>
Perfil	<input type="text"/> ▼

Formulario de sugerencia o idea:



Añadir nueva idea

Título

Descripción

Tipo

 ▼

Archivos

Añadir

Medidor uso, comentarios, puntuaciones de sugerencias e ideas:



Boletín Interno

En el IAVQ hacemos
realidad tus sueños



Cumplimos 18 años

Son 18 años llenos de buenos momentos, experiencias, crecimiento, pero sobre todo 18 años de ser una gran familia que además de formar profesionales formamos seres humanos llenos de creatividad, capacidad y profesionalismo. Aprovechamos la oportunidad para dar las gracias a cada uno de los docentes,

administrativos y directivos por ser el pilar y eje de la formación y cosecha de una trayectoria llena de éxitos.

Con motivo de esta gran celebración te invitamos a seguir siendo parte de esta gran familia que lo único que desea es crecer junto a ti.

El CEAACES y los Institutos Superiores de Artes

La Ley Orgánica de Educación Superior atribuye una importancia especial a los institutos superiores de arte y conservatorios. En su artículo 139 establece que "los institutos superiores de artes y los conservatorios superiores se articularán a la Universidad de las Artes" (UArtes), una de las cuatro universidades emblemáticas por

las que apuesta el Estado para el desarrollo de la educación superior. Durante el 2013 el CEAACES llevó a cabo la investigación sobre la situación actual de los institutos de artes, la misma que nos dio la Categoría A, la cual con su apoyo, colaboración y persistencia conservaremos con orgullo.

Nuestra filosofía

Misión

Formar profesionales en las áreas del diseño, líderes, competentes, creativos, emprendedores, con sólidas bases científicas, tecnológicas y valores humanos, capaces de aportar a la solución de los problemas de la sociedad ecuatoriana.

Visión

Ser un centro de educación superior evaluado y acreditado, reconocido a nivel nacional e internacional: Por la calidad y excelencia de los procesos académicos, de investigación, producción, servicios y desarrollo humano; líder en la generación de profesionales creativos con: altos valores humanos, servicio con conciencia social, integrados a la sociedad y sector productivo, que impulsen el progreso del País, a través, de propuestas innovadoras que den soluciones a las necesidades de la sociedad ecuatoriana acorde a las tendencias mundiales.



"Diviértete sin miedo a fallar"

ANEXO 9: Portada Manual Usuario de Herramientas de Comunicación



Manual del Usuario

Ediciones

IAVQ

ANEXO 10: Portada Reglamento Interno de Capacitación



Reglamento Interno de Capacitación

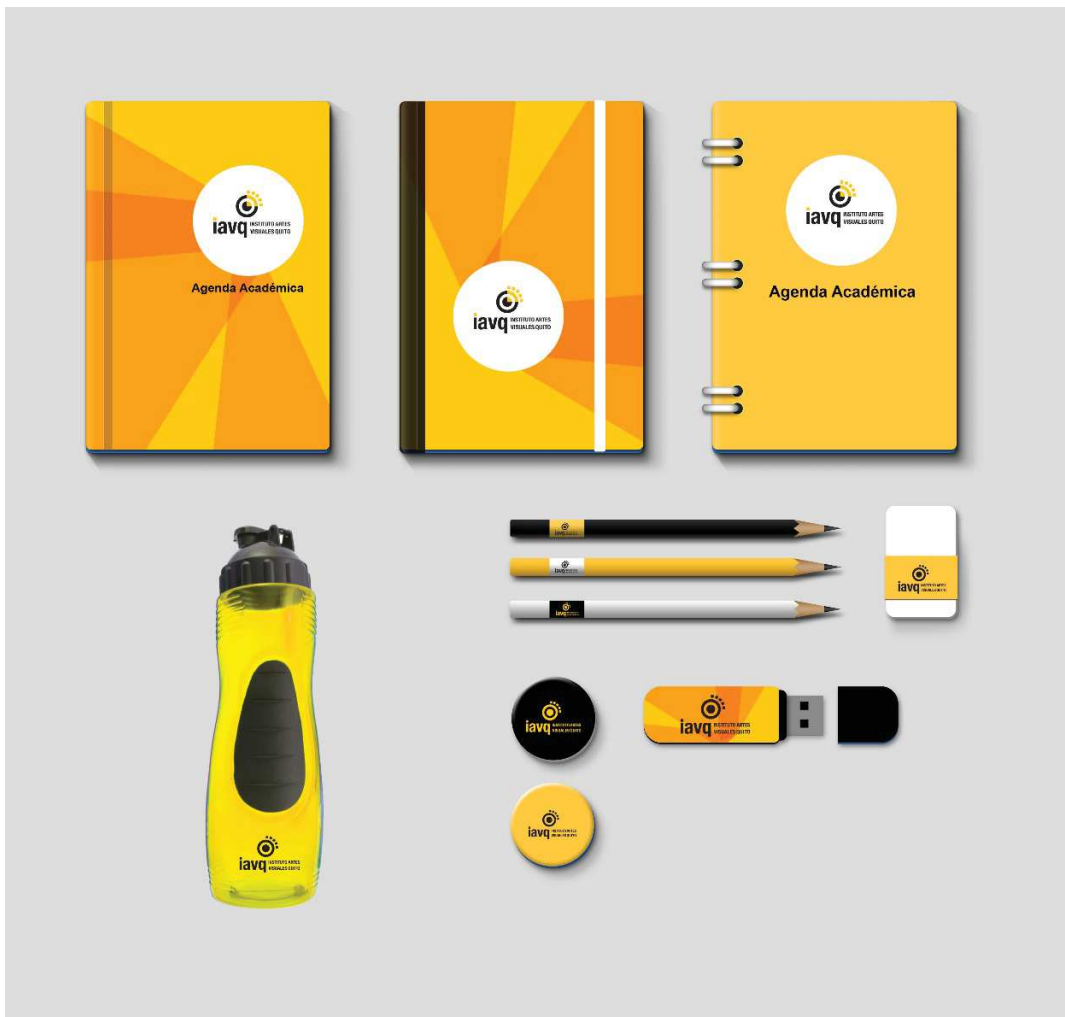
Ediciones

IAVQ

ANEXO 11: Premiaciones Simbólicas



ANEXO 12: Campaña de Pertenencia





misión

Formar profesionales en las áreas del diseño, ideas, conceptos, creativos, emprendedores, con sólidos bases científicas, tecnológicas y valores humanos, capaces de aportar a la solución de los problemas de la sociedad ecuatoriana.

visión

Ser un centro de educación superior evaluado y acreditado, reconocido a nivel nacional e internacional. Por la calidad y excelencia de los procesos académicos, de investigación, producción, servicios y desarrollo humano; formen en la generación de profesionales creativos con altos

valores humanos, servicio con conciencia social, integrados a la sociedad y sector productivo, que impulsen el progreso del País, a través de proyectos innovadores, que den soluciones a las necesidades de la sociedad ecuatoriana acorde a las tendencias mundiales.

