



FACULTAD DE POSGRADOS

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA QUE AYUDE A  
PROYECTAR LA IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN, VINCULANDO Y REFORZANDO  
LAS RELACIONES CON LOS PÚBLICOS INTERNOS.

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

Profesor Guía  
Msc. Adriana Sepúlveda

Autora  
Ana María Salazar Merchán

Año  
2015

## 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.”

---

Adriana Sepúlveda

C.I. 0031321684

## 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.”

---

Ana María Salazar Merchán

C.I. 0922225701

## **AGRADECIMIENTOS**

A cada una de las personas que hicieron posible este trabajo, a mis padres que siempre apoyan todos los procesos en los que me involucro, a mis amigos por alentarme día a día a ser mejor, al excelente cuerpo académico y al valioso personal que nos acompañó durante la adquisición de estos nuevos conocimientos.

**DEDICATORIA**

Dedicado al ideal

"Todo siempre es para bien".

## RESUMEN

La propuesta del plan estratégico de comunicación interna está orientada a reforzar la cultura organizacional y el clima laboral para IDE Business School.

La comunicación es en esencia una herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la empresa con sus stakeholders. Con los aportes de la comunicación, la cultura y la identidad se pueden dinamizar la acción empresarial ya que estos aspectos componen el sistema nervioso central de todos los procesos de la dinámica integral de la organización.

La comunicación ha evolucionado tanto, que se abren nuevas oportunidades para consolidar nuevas disciplinas. La clave del éxito de una política de comunicación interna reside en tener una buena planificación estratégica vehiculada a través de diversas herramientas y como gestor de esta administración se destaca el Director de Comunicaciones, DIRCOM. “La Dirección de Comunicación es una dirección central única. Lleva a cabo una visión y una responsabilidad de conjunto sobre las comunicaciones en y de la empresa, coordinadas con la estrategia general y los objetivos del negocio. Tiene una misión estratégica en el plano comunicacional/relacional dentro de la estrategia general de la empresa y en los asuntos importantes. Orienta y supervisa las acciones institucionales y de comunicación de las diferentes Direcciones Generales o Vicepresidencias. Y tiene una responsabilidad directa sobre la imagen corporativa” (Costa, 2004, p. 90).

El desarrollo de la investigación se basa en una metodología combinada de entrevistas, focus group y encuestas basadas en el modelo de la consultora Great Place to Work ®.

Analizando cada uno de estos instrumentos, se procedió a idear estratégicamente acciones para afianzar el compromiso de los colaboradores alineados a los objetivos de la organización.

## ABSTRACT

The draft strategic plan of internal communication is aimed at strengthening the organizational culture and working environment for IDE Business School.

Communication is essentially a strategic tool for the processes of redefinition of relations between the company and its stakeholders. With input from communication, culture and identity can boost entrepreneurial action as these aspects make up the central nervous system of all processes of comprehensive organizational dynamics.

Communication has evolved so much, that open new opportunities to consolidate new disciplines. The key to success of internal communication policy lies in having a good strategic planning conveyed through various tools and as manager of this administration Communications Director, DIRCOM stands. "The Directorate of Communication is a single central management. Carried out a vision and overall responsibility for communications and business, coordinated with the overall strategy and business objectives. It has a strategic role in the communication / relational plane within the overall strategy of the company and on important issues. Guides and oversees institutional communication and the different DGs or Vice actions. And it has a direct responsibility for the corporate image "(Costa, 2004, p. 90).

The development of research methodology based on a combination of interviews, focus groups and surveys based on the model of the consulting firm Great Place to Work ®.

Analyzing each of these instruments, it proceeded to devise strategic actions to strengthen the commitment of employees aligned to the objectives of the organization.

## INTRODUCCIÓN

IDE Business School es una escuela de negocios fundada en 1993 por iniciativa de un grupo de empresarios ecuatorianos motivados por ofrecer un enfoque ético y humanista en la formación empresarial del Ecuador. Con más de 20 años de experiencia, IDE Business School, apoya a la formación de líderes y empresarios en las principales dos ciudades del Ecuador. Cuenta con tres sedes, una en Quito, y dos en Guayaquil.

En el mes de febrero del 2013 inició sus labores en las nuevas instalaciones vía a la costa, fuera del sector céntrico donde estaban ubicados. La nueva edificación, ahora la sede principal de la ciudad de Guayaquil, cuenta con amplios espacios, mayor cantidad de aulas plenarias, áreas verdes y un gran número de parqueos disponibles cumpliendo con los requerimientos de la normativa vigente de la educación superior a nivel nacional. Todas las instalaciones de la escuela han sido construidas teniendo en cuenta las más modernas concepciones arquitectónicas en un entorno adecuado para el estudio. Por estos desarrollos el IDE Business School ha sido mencionado en diferentes medios del país como “una escuela de negocios que busca la vanguardia” (El Comercio, 20 de enero de 2013).

Durante los últimos años ha generado la apertura de nuevos programas incrementando sus áreas de formación, sus alumnos y su reconocimiento. El IDE Business School, hasta el momento, es la escuela de negocios No. 1 de Ecuador según el ranking de América Economía, distinguida "entre las 30 mejores escuelas de América Latina por sus programas MBA y entre las 20 mejores por sus programas de Educación Ejecutiva" (IDE Business School, 2013).

Con la apertura de nuevos programas, la carga laboral se ha visto incrementada incluso hasta tres veces más<sup>1</sup> de lo habitual en todas las áreas generando más responsabilidad para los colaboradores. A lo largo de este crecimiento la productividad todavía no se ha visto afectada, sin embargo la

---

<sup>1</sup> Comentarios obtenidos de los mismos colaboradores según los resultados de las entrevistas especificadas en los Anexos

comunicación entre los miembros de la organización no fluye adecuadamente, se encuentran desmotivados y sienten cada vez más lejana la oportunidad de expresar sus ideas, cuestiones que se han evidenciado en esta investigación. La integración entre las áreas de trabajo se ha visto afectada, incrementando la brecha de relacionamiento entre los colaboradores como en el caso de los departamentos comercial y académico, además de la pérdida de personal valioso para la organización<sup>2</sup>. Esto, a largo plazo puede afectar la productividad de la institución si partimos de la idea que sólo las organizaciones con colaboradores comprometidos pueden marcar la diferencia ya que logran ser una ventaja competitiva si se mantiene el mismo foco estratégico, objetivos, valores y cultura.

Los vínculos más fuertes que unen al trabajador con su empresa son por adhesión e identificación con los objetivos del trabajo. Es primordial trabajar en los valores buscando solidez en la cultura y la comprensión de cómo la labor de cada uno contribuye en beneficio de la organización. Al respecto Lillian J. LeBlanc (2014) sostiene que "Crear un gran lugar para trabajar es fácil cuando usted tiene una gran cultura pues es probable que los colaboradores estén más comprometidos y felices en organizaciones donde la confianza abunda y la comunicación fluye libremente."

Por lo antes expuesto, este tipo de problemáticas que se presentan al interior de las organizaciones requieren de la gestión de un especialista DIRCOM para plantear tácticas de comunicación interna de forma integral, como una herramienta de valor estratégico:

"(...) ya que no sólo sirve para optimizar la gestión de los procesos, la satisfacción de los empleados y el mejor funcionamiento de los equipos, sino que logra que las personas, los trabajadores -verdadero eje de la compañía- se conviertan en verdaderos embajadores de la marca a la que representan, tanto cuando prestan un servicio en nombre de la compañía como cuando

---

<sup>2</sup> En Anexos se detalla una lista del personal que decidió retirarse de la institución desde el año 2013 en la ciudad de Guayaquil.

contribuyen a la proyección social de la imagen positiva de la compañía fuera del entorno laboral.” (Losada, 2013, p. 12).

Hasta el momento no se han realizado estudios de clima laboral en el IDE que diagnostiquen los elementos descritos anteriormente, frente a esta situación nace el interés de desarrollar el presente trabajo de titulación que se preocupa de conocer la situación actual de la organización llegando a resultados que puedan ser medibles y de acuerdo con las circunstancias, para poder establecer estrategias alineadas a los objetivos del negocio con una adecuada gestión de comunicación y así contribuir al aumento de la productividad.

Para efectos metodológicos, este trabajo se compone de seis capítulos. En un primer momento, se asientan las bases con las cuales se van a trabajar a lo largo de este estudio; el marco teórico comprende literatura acerca de la percepción de los colaboradores en su ambiente laboral, la importancia de la comunicación interna y la mayor fortaleza de la empresa: la cultura organizacional. El segundo capítulo está dedicado a revisar información sobre las escuelas de negocios como una oportunidad de mejora en el nivel académico, las escuelas de negocios locales y un acercamiento a la esencia de IDE Business School.

En un tercer momento, se analizan a los colaboradores a través de varios instrumentos (encuestas, grupo focal y entrevistas), los mismos que sirven como plataforma de desarrollo de los objetivos planteados en la misma sección. El cuarto capítulo contiene el desglose de la situación actual en IDE, fruto de la investigación realizada en el apartado anterior. Finalmente dos secciones son concedidas para ofrecer como resultado del proyecto formulado una propuesta de Plan Estratégico de Comunicación Interna que a través de programas estratégicos ayudarán a proyectar la imagen de la organización, vinculando las relaciones con los públicos internos y fortaleciendo las percepciones de clima laboral para el 2016; la última sección corresponde a conclusiones y recomendaciones que servirán como refuerzo para el presente trabajo.

## ÍNDICE

1	MARCO TEÓRICO: Explorando los rincones de la Organización .....	1
1.1	La percepción del trabajador .....	3
1.2	Una comunicación más íntima .....	10
1.3	Unos pasos hacia la cultura .....	15
1.4	El papel del Dircom, clave en el área de negocios.....	21
2	LAS ESCUELAS DE NEGOCIOS: En búsqueda de un mejor nivel académico .....	23
2.1	Las escuelas de negocios en Ecuador.....	23
2.2	IDE Business School .....	24
2.2.1	Misión .....	25
2.2.2	Visión.....	25
2.2.3	Estructura .....	26
2.3	El IDE y el Clima Organizacional en términos de Comunicación.....	27
2.4	El IDE y su imagen.....	27
2.5	Mapa de públicos .....	31
3	APROXIMACIÓN METODOLÓGICA: Consultando a fondo para conquistar las metas .....	32
3.1	Metodología Aplicada al Caso.....	32
3.2	Universo y muestra .....	32

3.3	Observación directa .....	33
3.4	Encuestas.....	33
3.5	Focus group.....	35
3.6	Entrevistas .....	35
3.7	Objetivo General.....	36
3.8	Objetivos específicos.....	36
3.9	Factibilidad .....	36
4	SITUACIÓN ACTUAL .....	37
4.1	Dimensión Credibilidad .....	37
4.1.1	Factor Comunicación.....	38
4.1.2	Factor Coordinación .....	41
4.1.3	Factor Confiabilidad.....	42
4.1.4	Factor Autonomía .....	43
4.1.5	Factor Honestidad .....	46
4.2	Dimensión Respeto.....	48
4.2.1	Factor Seguridad .....	48
4.2.2	Factor Reconocimiento.....	53
4.2.3	Factor Desarrollo .....	56
4.3	Dimensión Imparcialidad .....	59
4.3.1	Factor Equidad .....	59
4.3.2	Factor Trato .....	61
4.3.3	Factor Ausencia de Favoritismo .....	63
4.4	Dimensión Compañerismo .....	65

4.4.1	Factor Trabajo en equipo.....	65
4.4.2	Factor Fraternidad .....	66
4.4.3	Factor Hospitalidad.....	68
4.5	Dimensión Orgullo.....	70
4.5.1	Factor Orgullo por el Trabajo .....	70
4.5.2	Factor Orgullo por el equipo .....	71
4.5.3	Factor Orgullo por la Institución.....	72
4.6	FODA - IDE.....	80
4.7	Árbol de Problemas.....	81
4.8	Conclusiones.....	82
4.9	Recomendaciones.....	83
5	PROPUESTA DE PLAN INTEGRAL.....	85
5.1	Presupuesto.....	91
5.2	Cronograma.....	92
	REFERENCIAS .....	97
	ANEXOS .....	101

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferencias entre Cultura y Clima organizacional.....	2
Tabla 2. Características y tendencias sobre Clima Laboral, autores destacados.....	3
Tabla 3. Factores de medición de Clima Laboral según autores destacados ....	6
Tabla 4. Tipos de comunicación interna.....	14
Tabla 5. Comportamiento organización según estilos de liderazgo .....	19
Tabla 6. Ranking MBA Latinoamericano, datos de Ecuador según América Economía Intelligence desde 2010 al 2014.....	24
Tabla 7. Resultados totales de evaluación de factores y dimensiones .....	77
Tabla 8. Resultados positivos de evaluación de clima bajo cinco dimensiones .....	78
Tabla 9. Análisis FODA .....	80
Tabla 10. Presupuesto planeado para el 2015.....	91
Tabla 11. Personal IDE Quito según fecha de ingreso.....	109
Tabla 12. Personal IDE Guayaquil según fecha de ingreso .....	110
Tabla 13. Listado de Ex - Colaboradores a partir del año 2013 .....	122
Tabla 14. Material promocional Interno organizado por niveles .....	123

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Modelo de Litwin y Stringer .....	7
<i>Figura 2.</i> Niveles de programación mental por Geert Hofstede.....	17
<i>Figura 3.</i> Cultura Organizacional por Geert Hofstede .....	18
<i>Figura 4.</i> Organigrama estructural y funcional de IDE Business School .....	26
<i>Figura 5.</i> Isotipo IDE, año 1992.....	27
<i>Figura 6.</i> Isotipo IDE, año 2000.....	28
<i>Figura 7.</i> Anuncio de seminario, año 2000.....	28
<i>Figura 8.</i> Isotipo IDE, año 2008.....	29
<i>Figura 9.</i> Anuncio de Programa para Propietarios de Empresa, año 2009 .....	29
<i>Figura 10.</i> Isotipo IDE, año 2013.....	30
<i>Figura 11.</i> Anuncio Expomanagement, año 2013 .....	30
<i>Figura 12.</i> Resumen de isotipos IDE a través de su historia.....	31
<i>Figura 13.</i> Mapa de públicos IDE .....	31
<i>Figura 14.</i> Dimensiones y factores analizados según modelo Great Place to Work . Tomado de Great Place to Work ® .....	33
<i>Figura 15.</i> Resultados, factor Comunicación, pregunta: ¿Siente que la información en la organización fluye libremente?.....	38
<i>Figura 16.</i> Resultados, factor Comunicación, pregunta: ¿Existen canales de comunicación formalmente establecidos?.....	39
<i>Figura 17.</i> Resultados, factor Comunicación, pregunta: ¿Tiene información clara a cerca de servicios, ayudas o prestaciones que la empresa ofrece?.....	39
<i>Figura 18.</i> Resultados, factor Comunicación, pregunta: ¿Existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?.....	40
<i>Figura 19.</i> Resultados, factor Coordinación, pregunta: ¿Las políticas de la empresa contribuyen a la generación de beneficios para la misma? .....	41
<i>Figura 20.</i> Resultados, factor Confiabilidad, pregunta: ¿La relación con sus jefes directos es de confianza? .....	42
<i>Figura 21.</i> Resultados, factor Confiabilidad, pregunta: ¿El comportamiento de mi jefe dentro de la empresa, es un modelo digno de imitar? .....	43

<i>Figura 22.</i> Resultados, factor Autonomía, pregunta: ¿Considera usted que tiene la suficiente autonomía en su trabajo? .....	44
<i>Figura 23.</i> Resultados, factor Autonomía, pregunta: ¿Se busca que cada trabajador se controle a sí mismo, en vez de que siempre sea controlado por la empresa? .....	45
<i>Figura 24.</i> Resultados, factor Autonomía, pregunta: ¿Usualmente culmino las funciones delegadas en el tiempo previsto?.....	45
<i>Figura 25.</i> Resultados, factor Honestidad, pregunta: ¿Los directivos se conducen de una manera honesta y ética?.....	46
<i>Figura 26.</i> Percepción general, dimensión Credibilidad con resultados correspondientes a cada factor. ....	47
<i>Figura 27.</i> Resultados, factor Seguridad, pregunta: ¿Sus responsabilidades laborales están claramente definidas? .....	48
<i>Figura 28.</i> Resultados, factor Seguridad, pregunta: ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa? .....	49
<i>Figura 29.</i> Resultados, factor Seguridad, pregunta: ¿Su puesto en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee? .....	49
<i>Figura 30.</i> Resultados, factor Seguridad, pregunta: ¿Puede aprovechar su experiencia laboral en la institución en otros ámbitos no sólo laborales? .....	50
<i>Figura 31.</i> Resultados, factor Seguridad, pregunta: ¿El trabajo que realiza, cubre sus expectativas?.....	50
<i>Figura 32.</i> Resultados, factor Seguridad, pregunta: ¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa? .....	51
<i>Figura 33.</i> Resultados, factor Seguridad, pregunta: ¿Tiene usted un nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro?.....	51
<i>Figura 34.</i> Resultados, factor Seguridad, pregunta: ¿Recibe retroalimentación sobre el trabajo realizado?.....	52
<i>Figura 35.</i> Resultados, factor Reconocimiento, pregunta: ¿Es posible una promoción laboral en base a sus resultados? .....	53

<i>Figura 36.</i> Resultados, factor Reconocimiento, pregunta: ¿Se delegan responsabilidades tomando en cuenta sólo las capacidades, sin considerar factores como el interés de aprendizaje? .....	54
<i>Figura 37.</i> Resultados, factor Reconocimiento, pregunta: ¿Se siente obligado a ejecutar acciones sin estar de acuerdo?.....	54
<i>Figura 38.</i> Resultados, factor Reconocimiento, pregunta: ¿Estoy satisfecho con la forma en la que reconocen los esfuerzos adicionales de los empleados? .....	55
<i>Figura 39.</i> Resultados, factor Reconocimiento, pregunta: Sus ideas de trabajo, ¿son aprovechadas y tomadas en cuenta?.....	55
<i>Figura 40.</i> Resultados, factor Desarrollo, pregunta: ¿Es evaluado en su desempeño para conocer sus fortalezas y debilidades y desarrollarse mejor profesionalmente? .....	56
<i>Figura 41.</i> Resultados, factor Desarrollo, pregunta: ¿Son adecuados los sistemas de capacitación y oportunidades de progreso en la empresa? .....	57
<i>Figura 42.</i> Percepción general, dimensión Respeto con resultados correspondientes a cada factor. ....	58
<i>Figura 43.</i> Resultados, factor Equidad, pregunta: ¿Cree usted que en su empresa existe una igualdad de oportunidades entre los empleados?.....	59
<i>Figura 44.</i> Resultados, factor Equidad, pregunta: ¿La remuneración que brinda la empresa es competitiva frente a la diversidad de alternativas externas que se puedan presentar?.....	60
<i>Figura 45.</i> Resultados, factor Equidad, pregunta: ¿Existen reconocimientos por haber realizado un buen trabajo dentro del equipo?.....	60
<i>Figura 46.</i> Resultados, factor Trato, pregunta: ¿Las recompensas existentes, van de acuerdo a las competencias de los empleados? .....	61
<i>Figura 47.</i> Resultados, factor Trato, pregunta: ¿Los errores son vistos como una oportunidad de aprendizaje? .....	62
<i>Figura 48.</i> Resultados, factor Trato, pregunta: ¿Se acostumbra culpar a alguien por los errores cometidos? .....	62

<i>Figura 49.</i> Resultados, factor Ausencia de favoritismo, pregunta: ¿Se da trato de la misma forma a las personas de acuerdo con su género, origen u otra forma de diferencia física o cultural? .....	63
<i>Figura 50.</i> Percepción general, dimensión Imparcialidad con resultados correspondientes a cada factor. ....	64
<i>Figura 51.</i> Resultados, factor Trabajo en equipo, pregunta: ¿Cuento con apoyo para realizar las funciones que se me delegan? .....	65
<i>Figura 52.</i> Resultados, factor Trabajo en equipo, pregunta: ¿Existe cooperación y solidaridad entre los miembros del grupo o área de trabajo? ...	66
<i>Figura 53.</i> Resultados, factor Fraternidad, pregunta: ¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo? .....	67
<i>Figura 54.</i> Resultados, factor Fraternidad, pregunta: ¿Están juntos en las metas y retos? .....	67
<i>Figura 55.</i> Resultados, factor Hospitalidad, pregunta: ¿Aquí las personas se preocupan por los demás? .....	68
<i>Figura 56.</i> Percepción general, dimensión Compañerismo con resultados correspondientes a cada factor. ....	69
<i>Figura 57.</i> Resultados, factor Orgullo por el trabajo, pregunta: ¿Considera q ha cumplido con sus objetivos de trabajo y en ocasiones hasta los ha mejorado? .....	70
<i>Figura 58.</i> Resultados, factor Orgullo por el equipo, pregunta: ¿Cuento con el equipo y recursos necesarios para efectuar mi trabajo adecuadamente?.....	71
<i>Figura 59.</i> Resultados, factor Orgullo por el equipo, pregunta: ¿El personal de mi área tiene metas comunes y realiza un trabajo de verdadero equipo? .....	72
<i>Figura 60.</i> Resultados, factor Orgullo por la institución, pregunta: ¿Conoce perfectamente bien cómo está estructurada la empresa? .....	73
<i>Figura 61.</i> Resultados, factor Orgullo por la institución, pregunta: ¿Sé perfectamente a qué se dedica la empresa, a donde va y qué pretende a largo plazo?.....	73

<i>Figura 62.</i> Resultados, factor Orgullo por la institución, pregunta: ¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta organización? .....	74
<i>Figura 63.</i> Resultados, factor Orgullo por la institución, pregunta: ¿Se siente integrado en su empresa? .....	74
<i>Figura 64.</i> Resultados, factor Orgullo por la institución, pregunta: ¿Está consciente de su aporte en la empresa? .....	75
<i>Figura 65.</i> Resultados, factor Orgullo por la institución, pregunta: ¿La considera un poco como suya, como algo propio? .....	75
<i>Figura 66.</i> Percepción general, dimensión Orgullo con resultados correspondientes a cada factor. ....	76
<i>Figura 67.</i> Percepción positiva de factores y dimensiones.....	79
<i>Figura 68.</i> Árbol de problemas .....	81

## **1 MARCO TEÓRICO:**

### **Explorando los rincones de la Organización**

El texto a continuación es una propuesta para trabajar de forma planificada la comunicación de IDE Business School en donde se plantea hacer uso de las relaciones públicas internas como factor de gestión empresarial. Esta proposición está compuesta de tres ejes dados por las variables que intervienen en la siguiente disertación, con el objetivo de establecer una estrategia de comunicación integradora que ayude a la compañía a alcanzar sus objetivos.

Es primordial destacar la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores por lo tanto, la primera variable corresponde a una perspectiva más íntima, el clima laboral, apoyada en la teoría de Litwin y Stringer que se basa en factores de motivación y clima. Para aumentar la productividad del equipo de trabajo, el colaborador debe sentirse integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los trabajadores conocen adecuadamente la compañía y se sienten parte de ella; como consecuencia se impulsará la marca desde el interior de la organización.

La eficacia y el buen desempeño de la organización depende íntegramente de una buena comunicación por lo que la segunda variable a tratar es la comunicación interna, ya que satisface el derecho a la información, la libertad de expresión de los empleados y una manera deficiente de realizarla, podría llegar a ser muy costoso; además la ausencia de información genera incertidumbre, desintegración, y disminuye la productividad. Transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la compañía, motivar e implantar líneas de comunicación efectivas entre los empleados, el directorio y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna. Y es que si no se sabe cuidar al cliente interno, difícilmente se podrá satisfacer a los clientes externos.

Valle acerca de la comunicación interna, menciona: "Lo esencial para la empresa es transmitir a toda la organización una idea común, unas creencias, unas actitudes, una pauta de comportamiento y un conjunto de valores corporativos. El factor que erige a la cultura en legado generacional es la comunicación interna." (Valle, 1995, p. 57).

La comunicación interna existe en todas las organizaciones, ya sea de manera formal o informal pero es importante que exista un conocimiento desde los altos mandos que ofrezca soporte a este modelo de gestión de la comunicación, que dé paso al uso de nuevas tecnologías para una mayor difusión de los mensajes, generando así, un sentimiento de pertenencia a la empresa. Por este motivo, se propone como tercera y última variable a la cultura organizacional, así se conseguirá autonomía y empoderamiento para el logro de objetivos.

Clima laboral y cultura organizacional se relacionan con atributos propios del comportamiento, percepciones, valores y actitudes; poseen un carácter tan complejo y dinámico que en ocasiones suelen mezclarse sus características. La tabla 1 muestra las diferencias entre Cultura y Clima Organizacional.

Tabla 1. Diferencias entre Cultura y Clima organizacional

DIFERENCIAS	CULTURA ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL
<b>Epistemología</b>	Contextualización e Ideografía	Comparativa y Homotética
<b>Punto de vista</b>	Étnico (nativo)	Ético (Investigador)
<b>Metodología</b>	Observación de campo, estudio cuantitativo	Estudio cualitativo
<b>Nivel de análisis</b>	Valores y presunciones subyacentes	Consenso sobre percepciones
<b>Orientación en tiempo</b>	Evolución histórica	Instantánea, no histórica
<b>Fundaciones Teóricas</b>	Construcción social	Percepción Lewiniana
<b>Disciplina</b>	Sociología y Antropología	Sicología

Adaptado de (Denison, 1996, pp. 619 – 654).

## 1.1 La percepción del trabajador

El clima organizacional es un factor clave, que debe evaluarse de manera permanente ya que afecta el desempeño del activo más importante con el que cuenta toda organización.

Existen diferentes formas de llamarlo tales como atmósfera, ambiente, clima laboral, espacio; y como concepto se ha construido desde diferentes corrientes de pensamiento de las cuales podemos señalar tres de las definiciones más relevantes para el campo de la comunicación corporativa, resumidas en la tabla 2: una primera tendencia, de la cual Glick (1985) es uno de los autores más representativos, surge a partir de la década de los ochenta y se concentra en analizar las características objetivas y estructurales de las empresas; una segunda perspectiva pone el acento en los aspectos psicológicos del individuo, de esta postura se destacan los trabajos de autores como Jones y James (1979) y Halpin y Crofts (1963); finalmente una tercera definición del clima laboral parte de la idea de la percepción que tiene el trabajador sobre la estructura y los procesos que ocurren en su ambiente de trabajo como un factor clave para comprender las dinámicas de cultura organizacional al interior de la empresa para generar procesos de cambio, un sinnúmero de autores trabajan desde esta mirada, entre ellos: Payne y Pugh en 1976, Moos e Insel en 1974, Litwin y Stringer en 1968, Peiró en 1990, Mellado en 2004.

Tabla 2. Características y tendencias sobre Clima Laboral, autores destacados.

AUTORES	CARACTERÍSTICAS	TENDENCIA
Glick, 1985	<b>CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES:</b> <b>Confianza en liderazgo,</b> <b>Flujo de comunicación, Calidad en servicio.</b>	Percepción que tiene los miembros de la organización acerca de: reglas, procedimientos, diligencias y limitaciones enfrentados en su desempeño (Variables constantes dentro de la organización y definidas por la dirección de la misma).

<p>Jones y James, 1979 Halpin y Crofts, 1963</p>	<p><b>ASPECTOS SICOLÓGICOS</b> <b>Rol: conflicto, antigüedad, carga</b> <b>Trabajo: desafío</b> <b>Ambiente: apoyo, desarrollo.</b></p>	<p>Percepción sobre necesidades sociales que están satisfechas, goza del sentimiento de la "labor cumplida".</p>
<p>Payne y Pugh, 1976 Moos e Insel, 1974 Litwin y Stringer, 1968 Peiró, 1990 Mellado, 2004</p>	<p><b>PERCEPCIÓN:</b> <b>Eficacia en el trabajo,</b> <b>Compromiso con la empresa, Presión de la dirección.</b></p>	<p>Las respuestas sobre comportamiento y las sicosociales pueden ser medidas mediante las percepciones de los miembros del sistema utilizando técnicas cuantitativas. Los individuos en una atmósfera cálida, democrática son más productivos, viven satisfechos y menos frustrados, hay compañerismo, cordialidad, cooperación, apoyo al pensamiento individual, fuerza creativa y mejor motivación.</p>

En el orden de las consideraciones anteriores, se podría definir al clima organizacional como el ambiente que se vive en la empresa, siendo un sistema interdependiente altamente dinámico que incluye las estructuras y características organizacionales, junto a la percepción de los individuos que la componen.

Existe una amplia gama bibliográfica que debate entre dos tipos de clima: el psicológico que se estudia a nivel individual y el organizacional a nivel grupal; ambos aspectos describen la naturaleza de las percepciones que los trabajadores tienen de sus propias experiencias dentro de la organización.

Para Schneider las personas generan una percepción general sobre la organización, que sirve como mapa cognitivo del funcionamiento de la organización, así se determina un comportamiento adecuado ante cada situación (Schneider y Reichers, 1983, 19-39).

El clima organizacional tiene un carácter subjetivo y perceptivo, por lo tanto su estudio debe ser individual. No existe garantía de que varios miembros perciban el clima de la misma manera.

Las percepciones que abarcan el Clima Laboral se originan de diversos factores; múltiples estudios demuestran la importancia de la comunicación interna en las empresas, destacan asuntos como: impacto en el compromiso organizacional con Welsch y LaVan en 1981 y Guzley en 1992; en el desempeño de los equipos con los autores Choi y Kim en 1999 y Pincus en 1986; acerca de influencia en la productividad sobresalen Clampitt y Downs en 1993. Específicamente el estudio de Welsch y LaVan donde destacan cinco variables relacionadas significativa y positivamente con el compromiso, temas como: comunicación, toma de decisiones, liderazgo, motivación y orientación. Una útil recopilación sobre percepciones y autores se presenta en la tabla 3.

El Clima Organizacional puede transformarse en ventaja o desventaja para el correcto desempeño de la empresa, puede ser un elemento de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la componen. Contar con los públicos internos logra la integración en las respectivas empresas mejorando el clima laboral e incrementando la motivación y la productividad; clima y satisfacción laboral son variables que se relacionan con el bienestar y la calidad de vida laboral que, en consecuencia, afectan el desempeño de cada empleado. Las investigaciones de tema organizacional han reconocido tradicionalmente la importante influencia del clima sobre una gran variedad de procesos y resultados en las personas y organizaciones, dentro de estos destacan muchos aspectos como: motivación, comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, participación, compromiso, satisfacción y desempeño laboral.

El trabajador, por encima de las materias primas y el capital, se ha convertido en el principal factor de producción. Como señala Robles:

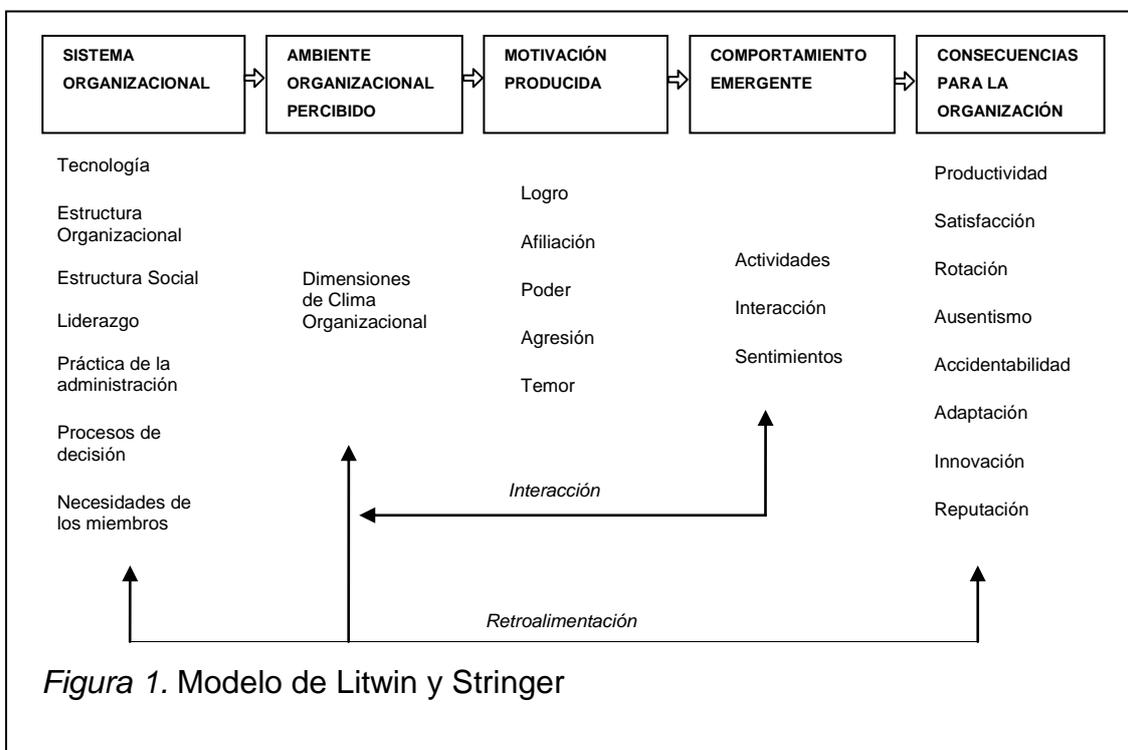
“la integración y motivación del denominado trabajador del conocimiento se ha convertido en una verdadera prioridad para las grandes empresas, conscientes de que la inteligencia y el talento personal de sus empleados es la única materia prima que puede diferenciarlas de la competencia” (2001, p. 9).

Tabla 3. Factores de medición de Clima Laboral según autores destacados

AUTOR	FACTORES DE PERCEPCIÓN	
Likert, 1965	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estilo de autoridad</li> <li>2. Esquemas motivacionales</li> <li>3. Comunicaciones</li> <li>4. Procesos de influencia</li> <li>5. Proceso de toma de decisiones</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Proceso de planificación</li> <li>7. Procesos de control</li> <li>8. Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento</li> </ol>
Litwin y Stringer, 1968	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura</li> <li>2. Responsabilidad</li> <li>3. Recompensa</li> <li>4. Desafíos</li> <li>5. Relaciones</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Cooperación</li> <li>7. Estándares</li> <li>8. Conflicto</li> <li>9. Identidad</li> </ol>
Schneider y Bartlett, 1968	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La estructura</li> <li>2. La implicación con los nuevos empleados</li> <li>3. Los conflictos inteligencias</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. La autonomía de los empleados</li> <li>5. El grado de satisfacción general</li> </ol>
Pritchard y Karasick, 1973	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autonomía</li> <li>2. Conflicto y cooperación</li> <li>3. Relaciones sociales</li> <li>4. Estructura</li> <li>5. Remuneración</li> <li>6. Rendimiento</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Motivación</li> <li>8. Estatus</li> <li>9. Flexibilidad e innovación</li> <li>10. Centralización de la toma de decisiones</li> <li>11. Apoyo</li> </ol>
Halpin y Crofts, 1963	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desempeño</li> <li>2. Obstáculos</li> <li>3. Intimidación</li> <li>4. Espíritu</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Actitud distante</li> <li>6. Importancia de la producción</li> <li>7. Confianza</li> <li>8. Consideración</li> </ol>

Crane, 1981	1. Autonomía 2. Estructura 3. Consideración	4. Cohesión 5. Misión e implicación
Moos e Insel, 1974	1. Implicación 2. Cohesión 3. Apoyo 4. Autonomía 5. Tarea	6. Presión 7. Claridad 8. Control 9. Innovación 10. Confort
Browsers y Taylor, 1972	1. Apertura a cambios tecnológicos 2. Recursos humanos 3. Comunicación	4. Motivación 5. Toma de decisiones

Las características del sistema organizacional propuesto por George H. Litwin y Robert Stringer (Figura 1), donde se analiza: Ambiente-motivación-comportamiento-consecuencias, generan un determinado Clima Organizacional. Este trasciende sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento; este comportamiento tiene por supuesto, una gran variedad de resultados para la organización.



Litwin y Stringer con su contribución al estudio del clima laboral da mayor importancia a las percepciones de los trabajadores: el cómo se siente trabajar en una empresa específica, los aspectos que generan un comfortable ambiente laboral, además de la optimización de los recursos. Los autores proponen nueve factores que producen en los colaboradores diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en forma individual y grupal en la organización.

1. Estructura: Actividades coordinadas en diferentes niveles jerárquicos incluyendo normas, reglas, políticas, procedimientos, etc.
2. Responsabilidad: Compromiso de ejecución a una actividad encomendada.
3. Recompensa: Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada.
4. Desafíos: Sobrepasar los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.
5. Relaciones: Buen trato, cooperación.
6. Cooperación: Apoyo oportuno, espíritu de equipo para lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.
7. Estándares: Patrones que indiquen alcance y cumplimiento.
8. Conflicto: Aceptación de opiniones discrepantes sin temor de enfrentar y solucionar problemas.
9. Identidad: Orgullo y sentido de pertenencia, logrando objetivos de la organización.

Estas nueve variables, interactúan dentro de la composición de clima organizacional y provocan efectos en cada proceso de la organización. En la

actualidad, el estudio de Litwin y Stringer sigue siendo uno de los instrumentos más usados para realizar investigaciones de clima organizacional, el Cuestionario del Clima Organizacional u OCQ por sus siglas en inglés.

Una de las razones para realizar evaluaciones de clima laboral, se sustenta en que la productividad depende de tener relaciones armónicas entre las personas, y entre la gerencia y los trabajadores. Kaplan y Norton (1997, p. 143) indican "Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente."

Bajo esta premisa, es necesario incluir en la estrategia de IDE Business School, un estudio para comprobar el estado de las relaciones que existen entre los colaboradores sin importar el nivel jerárquico de la organización. Existen diversas formas de medición de clima laboral, desde estructurales hasta más subjetivas; para obtener una visión más real, se sugieren tres estrategias básicas: observar el comportamiento y desarrollo de los trabajadores, entrevistas directas y la encuesta como una de las formas más utilizadas. Según la clasificación y la profundización realizada en páginas anteriores, el modelo a usar como sugerencia para esta investigación, se basa en el fundamento teórico del trabajo de Litwin y Stringer, por ser el de mayor referencia y presentar evidencia de actualización y vigencia, que involucran los nueve factores de percepción con lo cual se pretende obtener una idea acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales para la escuela de negocios.

En general, el estudio proveerá un diagnóstico efectivo sobre las áreas en las que la organización debe poner mayor énfasis. El objetivo primordial es tomar conciencia sobre la importancia de conocer y medir las percepciones de los colaboradores, incidir en el desempeño y en la forma de cómo serán asumidos los procesos organizacionales para el IDE.

La fuerza y el orgullo que transmitan los colaboradores en cada una de sus tareas alimentan la confianza que se percibirá luego en los clientes. Por lo

tanto, la primera acción es hacer sentir al empleado partícipe activo de la empresa, valorado por su labor, cuidado por la institución -desde puntos de vista económico, humano y social- para hacer realmente un trabajo en equipo. La oportunidad que presenta el conocimiento preciso sobre las percepciones que se tienen en cada una de las áreas de trabajo con lleva al diseño de una cultura basada en ideas estratégicas para el crecimiento de la organización.

## 1.2 Una comunicación más íntima

Una de las definiciones más completas de comunicación interna es ofrecida por Horacio Andrade (1991, p. 32) donde la nombra como:

“el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

La comunicación interna, nace bajo la necesidad de motivar al equipo humano y mantener grupos de trabajo competitivos además de inculcar una verdadera cultura corporativa, identificarlos y fidelizarlos a la organización. No es exclusiva de las grandes empresas, todas las organizaciones deben desarrollar adecuadas políticas de comunicación interna que contribuyan a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos en la compañía.

Se sabe que la comunicación interna guarda relación con el sistema cultural y que la identidad de la institución descansa en las maneras de hacer y de ser de

la empresa manifestándose a través del trabajo de ambas. Brandolini y González mencionan que:

"La comunicación interna es un medio de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo." (Brandolini y González, 2009, p.25).

Esta herramienta necesariamente debe utilizarse en dos direcciones o no sería comunicación; según Álvarez (2007) "debe asemejarse a una autopista en la que la información circule con fluidez por ambos sentidos". Es muy importante tener en cuenta que:

"cuando se descuida la comunicación con los empleados y no se les mantiene enterados sobre los cambios y transiciones inminentes, existe un alto grado de probabilidad de que ellos mismos realicen sus propias interpretaciones de lo que sucede y va a suceder, interpretaciones que rara vez serán acertadas y positivas. Aun manteniéndolos informados sobre el estado de la cuestión, deben instrumentarse mecanismos de respuesta" (Costa, 2003, p. 229).

Annie Bartoli en su libro *Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada* afirma que "si las empresas poseen un canal de comunicación que facilite a los trabajadores el acceso a la información, y la oportunidad de expresar sus ideas y sentimientos, es la clave para conseguir un buen programa de relaciones y trabajadores motivados" (1998, p. 58)

De igual manera, la comunicación interna resulta fundamental en la estrategia global de la compañía ya que facilita el conocimiento de la actividad, de la información y de la cultura empresarial, crea vínculos comunes entre los colaboradores y la compañía, convierte a los trabajadores en los primeros embajadores de la marca, defendiendo su imagen positiva. Como mencionan Elias y Mascaray (2003, p. 37), "La empresa necesita, cada día más, la aportación de la iniciativa y creatividad de la totalidad de sus elementos integrantes, sean dos, doscientos o veinte mil". Según Silvia Albert, directora de Silvia Albert in Company, agencia española especializada en el asesoramiento en comunicación a empresas, la nueva comunicación interna requiere "un cambio de paradigma, una apuesta por otro tipo de filosofía de empresa más abierta, transparente y flexible" (Albert, 15 de octubre de 2013).

La comunicación interna es un proceso continuo y permanente que se debe gestionar,

"ha de servir para dar a conocer lo que pasa en la organización y lo que la organización hace, los cambios en el entorno que le afectan positiva y negativamente, las novedades laborales y salariales, los balances económicos o de gestión, la actividad de los dirigentes, los planes de vacaciones, las actividades de formación. Todo lo que está relacionado con la organización y con sus miembros debe ser transmitido internamente y, para generar

más confianza, debe ser conocido por canales internos antes de ser divulgada al exterior.” (Túñez, 2012, p. 74).

Al planificar la comunicación interna como se gestionan la mayoría de los procesos, se logrará desarrollar y aplicar con éxito los objetivos anuales traducidos en acciones concretas. Es importante establecer unos soportes de comunicación útiles, eficaces, rápidos y accesibles a todos.

La comunicación puede presentarse de dos maneras, tal como se muestra en la tabla 4: formal (planificada) o informal (espontánea, sin canales establecidos). La comunicación formal, planificada, según la dirección que tome puede fluir en formas:

- Descendente: Fluye desde la dirección o mandos intermedios hasta los empleados de niveles inferiores, estableciendo las debidas disposiciones para el desarrollo de las responsabilidades. En este modelo de comunicación se dispone de herramientas como: Manual del empleado, publicación institucional (revista, periódico, *newsletter*), carta al personal, reuniones informativas, entrevistas, cartelera, circulares y correos electrónicos.
- Ascendente: Va desde los niveles jerárquicos más bajos hacia los niveles más altos, permitiendo que los colaboradores trabajen de manera proactiva en la toma de decisiones, existe retroalimentación constante. Entre las herramientas se encuentran: Buzón de sugerencias, entrevistas, intranet, correo electrónico, círculos de calidad, reuniones periódicas.
- Horizontal: Se establece entre los miembros de un mismo nivel jerárquico, ayuda en efectos de coordinación. Dispone de los siguientes instrumentos: Reuniones por departamentos, sesiones informativas, correo electrónico, redes sociales, reuniones con otras divisiones.
- Transversal: Se presenta cuando los miembros involucrados en el proceso forman parte de diferentes niveles jerárquicos y no hay relación de

dependencia entre ellos. Su finalidad es incrementar la velocidad de información y la coordinación de esfuerzos por cumplir los objetivos propuestos.

Tabla 4. Tipos de comunicación interna

	DESCENDENTE	HORIZONTAL	ASCENDENTE
FORMAL	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes
INFORMAL	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes

La comunicación informal también es conocida como la comunicación basada en rumores, la misma se puede filtrar a través de canales formales de comunicación. Según Robbins (1996, p. 115) los rumores dificultan el normal desarrollo de las actividades disminuyendo la capacidad de las relaciones interpersonales. El autor, clasifica los rumores en:

- Ilusiones o deseos: Estimulan la creatividad de otras personas, de manera que las soluciones a los problemas laborales suelen presentarse en los deseos de los colaboradores.
- El rumor “metemiedo”: Provocan incomodidad, suelen ser ruidos a cerca de despidos laborales.
- Rumores cicateros: Provocan agresividad, acaban con los sentimientos de lealtad, suelen presentarse con la intención de atacar a los colaboradores.
- Rumores estimulantes: Están siempre adelante de los hechos, se producen cuando los empleados llevan mucho tiempo esperando una noticia.

Las organizaciones son sistemas sociales abiertos que deben procesar información, hoy en día estamos viviendo una sociedad tecnológica debido a

los distintos cambios que se han producido en la manera como se da la comunicación. Las TIC, Tecnologías de la información, ofrecen una serie de nuevas herramientas que se pueden utilizar de manera efectiva en muchos procesos: apoyando la toma de decisiones, funciones ejecutivas, la planificación, el trabajo en grupo, y por supuesto en la comunicación.

Realizando una auditoría de comunicación, se podrán analizar e interpretar datos hacia el interior de la organización, ayudando a reconocer el entorno, las necesidades y las posibles acciones para alinear las comunicaciones a la estrategia de la empresa.

Para recapitular, y según las definiciones anteriores, la comunicación interna puede ayudar a fortalecer la cultura o desarraigarla en caso de no cumplir con los objetivos de la organización. IDE Business School tiene la oportunidad de aprovechar el uso de la tecnología como un canal para tratar la comunicación interna. Más adelante como propuesta en el plan de acciones, se encontrarán diferentes tácticas así como canales para gestionar e incursionar en este ámbito comunicativo. Es importante recordar que “Tres son las funciones que cumple la Comunicación Interna y que hacen posibles dichas ventajas: la implicación del personal, el cambio de actitudes y la mejora de la productividad” (Editorial Vértice, 2007, p. 8).

### **1.3 Unos pasos hacia la cultura**

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas empresas que quieren ser competitivas, su objetivo es relacionar a la organización con sus clientes. La gestión interna de comunicación, sirve al objetivo externo y es su razón de ser. El sentido socio económico de la empresa se plasma en esta cultura, proyectando responsabilidad social; la visión de conjunto, la claridad de las metas, el

proceso estratégico y el cumplimiento de objetivos con la guía de un líder hacen posible una cultura efectiva.

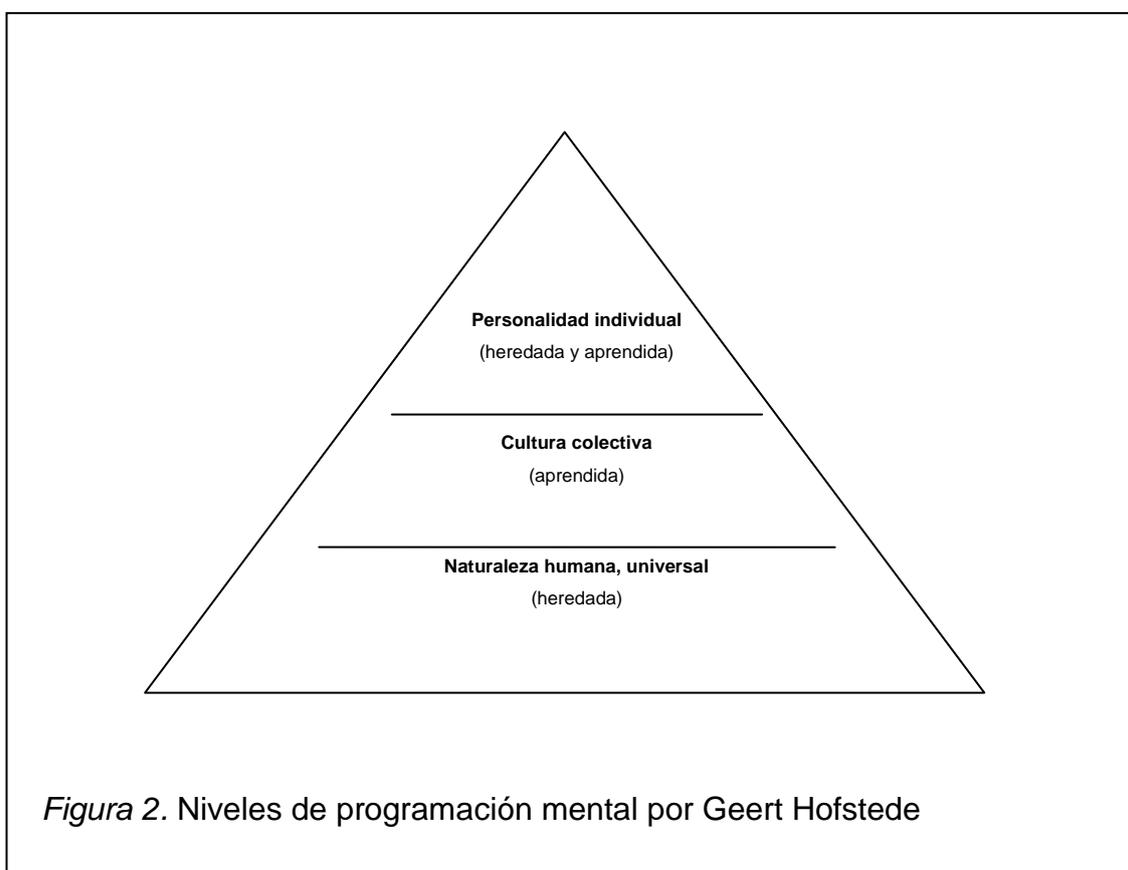
El tema de cultura organizacional ha sido analizado principalmente desde la administración, pero al ser definida como creencias, comportamientos y valores que representan la empresa, permite la evolución y el desarrollo de la misma convirtiéndola en herramienta esencial para la comunicación. Estudiada a lo largo del tiempo por varios autores, donde indica Chiavenato (2007, p. 84) "La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales". Con esta definición podemos tener en cuenta que todo ser humano posee una cultura y la importancia de la cultura no se puede subestimar, de igual manera, las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio.

La Cultura Organizacional es una de las mayores fortalezas de la organización, si ésta se desarrolla adecuadamente, sino, figurará como una de las principales debilidades, para lo cual, según Serna (1997, p. 105) comenta que se debe "definir programas y acciones... que modifiquen los elementos culturales" para que el recurso humano logre identificarse con la organización y desarrollar un clima de trabajo motivante. Es importante señalar que "No existen culturas organizacionales malas o buenas, sino culturas funcionales y disfuncionales a los objetivos de las organizaciones" (Vargas Hernández, 2007, p.3).

La cultura es propia del género humano, es el resultado de experiencias acumuladas a través del tiempo y que diferencian a cada grupo por etapas históricas y ubicación geográfica. La Cultura Organizacional condiciona la conducta de las personas dentro de la organización, es quien determina "enraizamiento, arraigo y permanencia" (Guedez, 1998, p. 57), generando "eficacia, diferenciación, innovación y adaptación" (Valle, 1995, p. 57).

Geert Hofstede (1984, p. 13 - 176), escritor holandés en el campo de las relaciones entre culturas nacionales y entre culturas dentro de las organizaciones, identifica tres niveles de programación mental enfocados en la cultura (ver figura 2).

- Personal: Programación única, individual
- Colectiva: Programación mental es aprendida
- Universal: Programación mental, común de la raza humana

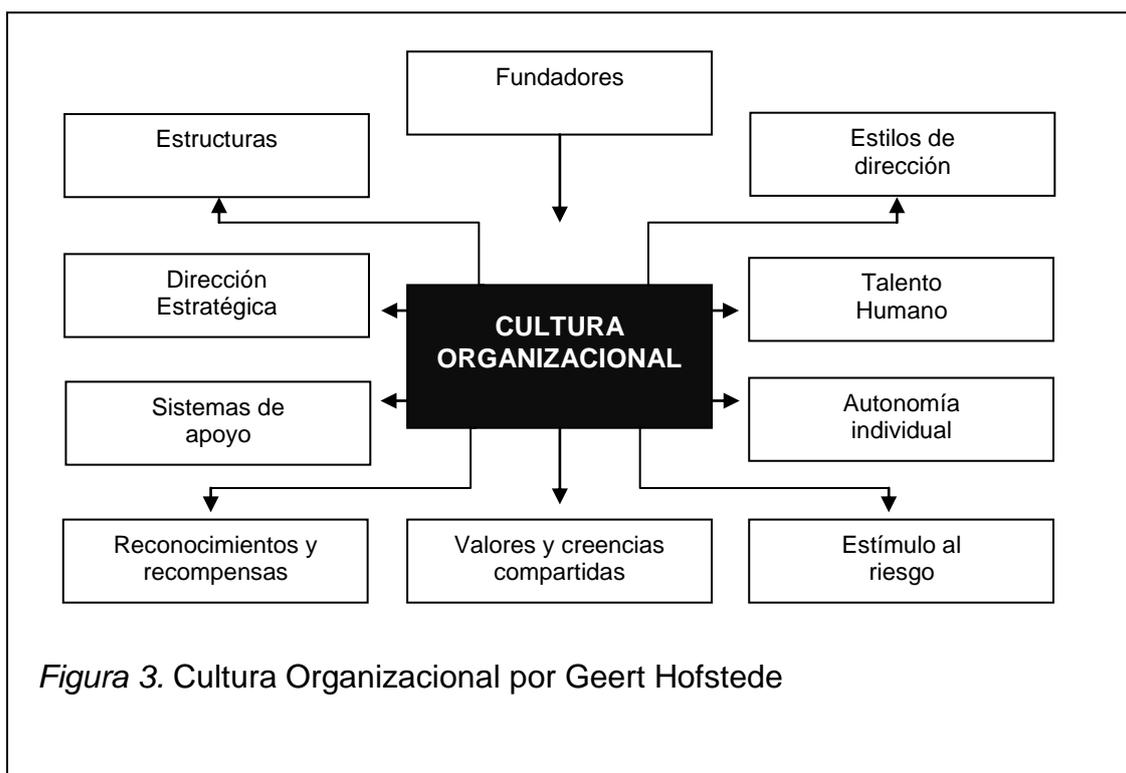


Además mostró que hay agrupamientos culturales a nivel regional y nacional que afectan el comportamiento de las sociedades y organizaciones, y que son

muy persistentes en el tiempo. Desarrolló el llamado Modelo de las Cinco Dimensiones para identificar los patrones culturales de cada grupo:

- Distancia al poder
- Individualismo vs. colectivismo
- Masculinidad vs. feminidad
- Evasión de la incertidumbre
- Orientación a largo plazo vs. orientación a corto plazo

En la figura 3 se muestran diferentes variables que componen las dimensiones de patrones culturales según la investigación de Geert Hofstede.



Cuando se habla de Cultura es de vital importancia analizar el estilo de liderazgo. Como dice García Jiménez (1998, p. 103):

“El futuro de la gestión empresarial no ha de estar centrado, como el viejo management, en el control de la organización, a pesar de la fiebre de la reingeniería de procesos (BPR) que desencadenaron Champy y Hammer con su Reengineering the Corporation. El futuro está sin duda en el liderazgo”.

Gracias a los aportes de Antonio Lucas Marín (2009) se puede evaluar la orientación de la cultura corporativa según diferentes factores, presentados en la Tabla 5:

Tabla 5. Comportamiento organización según estilos de liderazgo

ESTILO DE LIDREAZGO	AUTORITARIO	PATERNALISTA	INDIVIDUALISTA	CONSULTIVO	PARTICIPATIVO
¿QUIÉN TOMA DECISIONES?	El líder	Líder teniendo en cuenta al grupo	Nadie, cualquiera o alguien ajeno al grupo	El líder basándose en el grupo	Todos, la mayoría
TIPO DE RELACIONES	Sumisas	Dependientes	Anárquicas	Organizadas según normas del grupo	Dinámicas
RAPIDEZ DE DECISIÓN	Automática	Condicionada	Casi nula	Variable	Lenta
RAPIDEZ DE EJECUCIÓN	Delegada	Condicionada	Individual	Rápida	Muy rápida
TIPO DE CONTROL	Rígido y jerárquico	Persuasivo	Ninguno	Flexible y organizado	Autocontrol
INTERESES DOMINANTES	Los del líder	Los del grupo interpretados por el líder	Individuales	Mayoría	El grupo

<b>EXPERIENCIA</b>	El que dirige Nadie	El que dirige	Nadie	El líder y el grupo	Todos
<b>PERSONALIDAD DEL LÍDER</b>	Dominante	Ambialente, autoritario y bonachón	Pasivo	Coordinador y estimulador	No hay líder pero si liderazgo
<b>COMUNICACIÓN</b>	Unidireccional. Descendente	Descendente y Ascendente	Caótica	Ascendente y Descendente	Sobre todo ascendente
<b>GRADO DE PARTICIPACIÓN</b>	Nulo	Escaso, mal distribuido	Anárquica	Regulado	Total

Tomado de Lucas, M. (2009)

El funcionamiento de la organización está definido por la solidez de sus valores, proporcionando directrices para todos los miembros.

“Los valores son la roca madre de cualquier cultura corporativa. Por ser la esencia de la filosofía de una compañía para conseguir el éxito, los valores proporcionan un sentido de la dirección común a todos los empleados, y una guía para el comportamiento de cada día.” (Lessem, 1990, p. 38). “Sin excepción, la dominancia y coherencia de la cultura han demostrado ser una cualidad esencial de la excelencia de las compañías. Es más, cuanto más fuerte es la cultura y más directamente trabaja cara al mercado, menos necesidad hay de manuales de instrucciones, paneles de organización o procedimientos y reglamentos detallados.” (Lessem, 1990, p. 39).

Todo estudio organizacional que pretende generar cambios debe realizar un análisis de la situación actual, ya que, con un conocimiento detallado y completo de la organización en su interacción con el entorno, se puede realizar un diagnóstico de la cultura organizacional definiendo aspectos esenciales

como valores, creencias y percepciones compartidas que se obtengan en la empresa a nivel individual y grupal.

La cultura organizacional debe sostenerse en sólidos principios empresariales, creando valor para la sociedad ya que desempeña una multiplicidad de funciones. Se debe trabajar en la exposición de la compañía destacando más sus atributos, humanizando la empresa con características que representen a la marca, una cara que salga a comunicar los valores y atributos de la empresa en todo momento.

Es primordial estudiar a los públicos, conocerlos para así acercarse más a ellos y entender sus necesidades, con el fin de construir lo que serán bases para la creación de estrategias competitivas dentro de un Plan de Comunicaciones en el que se atiendan todos los públicos de la organización.

#### **1.4 El papel del Dircom, clave en el área de negocios**

El Director de Comunicación, representa el desarrollo de un nuevo perfil profesional y no un simple cambio de denominación, es un nuevo profesional para una nueva realidad como el más alto responsable de la Comunicación y la Cultura Organizacional.

Como primer reto, el Dircom encuentra su desafío en una nueva educación para el desarrollo potencial de la comunicación orientada al negocio, aspecto clave para el éxito empresarial.

Una de las tareas esenciales para el Dircom, es transmitir y ayudar a evolucionar la cultura corporativa, lo cual de alguna manera incluye a otras tareas, ya que si se logra establecer una cultura de servicio al cliente, incluyendo políticas y estrategias de comunicación, donde los colaboradores den siempre lo mejor, este hecho ayudará a transmitir la esencia de la corporación. Por otro lado, si se tiene la firme creencia de que un empleado es parte importante de la empresa, lo ayudará a sentirse motivado, con "*la camiseta puesta*" y en consecuencia dará lo mejor de sí mismo. La fuerza y el

orgullo que transmitan en cada una de sus tareas alimentan la confianza que se percibirá luego en los consumidores. Por lo tanto, la primera acción es hacer sentir al empleado partícipe activo de la empresa, valorado por su labor, sentirse cuidado por la institución -desde puntos de vista económico, humano y social- hacer realmente un trabajo en equipo.

Comprendiendo el concepto “Todos hacen la empresa”, se puede involucrar lealtad y fidelidad, elementos extremadamente importantes para un buen funcionamiento en la organización. Sabiendo que el valor de la marca se debe construir desde adentro, hay que lograr que cada colaborador sea leal a la organización convirtiéndolos en perfectos representantes de la marca; los colaboradores pueden marcar la diferencia.

Para lograr una conexión con la comunicación interna es importante plantear una estrategia desde un punto de vista más humano, sin perder su funcionalidad, para así poder involucrar al personal de una manera más emocional, que incluya la participación dentro de toda la estructura organizacional. Usando valores como motivación y orgullo, y sobre todo escuchando a los públicos, se puede lograr un mejor manejo de comunicación interna.

La comunicación vista como un todo debe ser tratada de forma institucional, mercadológica y organizacional. Por ser portavoz de la institución, el Dircom debe controlar puntualmente la información interna de la compañía; al establecer bien estos parámetros, el resto de la cultura organizacional en su mayor parte funcionaría adecuadamente.

## **2 LAS ESCUELAS DE NEGOCIOS:**

### **En búsqueda de un mejor nivel académico**

Las escuelas de negocios son instituciones académicas que imparten conocimientos en administración, contabilidad, economía, mercadotecnia, finanzas, estrategias y comportamiento organizacional, entre otros, para titulaciones de maestría y programas de perfeccionamiento. Generalmente, el método del caso es la técnica de enseñanza que usan estas escuelas de aunque también se emplean clases magistrales, coloquios, etc.

Existen muchas entidades que valoran escuelas de negocios en el mundo en función de diversos parámetros. Financial Times, The Economist, Fortune o Business Week evalúan la calidad de la enseñanza y los recursos destinados a investigación, encuestas a las escuelas y encuestas a los alumnos y ex alumnos.

La Revista América Economía anualmente convoca a las escuelas mejor calificadas y las enlista en su Ránking MBA Latinoamericano donde se consideran seis criterios de evaluación: Fortaleza académica, Producción de conocimiento, Internacionalización y Potencia de red.

#### **2.1 Las escuelas de negocios en Ecuador**

En Ecuador, existen algunas escuelas de negocios ubicadas en las principales ciudades, "IDE, Espae y Universidad de San Francisco fueron consideradas en el Ránking de las Mejores Escuelas de Negocios de la región de América Economía" (El Universo, 2011). Desde el año 2010 se mide la calidad académica de estas escuelas, así como la producción y difusión de conocimiento, internacionalización y el ambiente de negocios. La Tabla 6, muestra los puestos ocupados por las tres escuelas desde el año 2010 al actual.

Tabla 6. Ranking MBA Latinoamericano, datos de Ecuador según América Economía Intelligence desde 2010 al 2014.

AÑO	IDE	ESPAE	U. SAN FRANCISCO
2010	33	41	49
2011	30	38	41
2012	31	39	45
2013	33	36	40
2014	No participa	32	24

Adaptada de <http://rankings.americaeconomia.com/>

## 2.2 IDE Business School

El IDE fue fundado en 1992 en Guayaquil, Ecuador, por la Sociedad Ecuatoriana de Desarrollo Educativo y Social, SEDES, bajo el auspicio del IESE, Instituto de Estudios Superiores de la Empresa, en España, así como del IPADE, Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas, en México y del INALDE, Instituto de Alta Dirección Empresarial, en Colombia, todas ellas escuelas de dirección de alta reputación en el ámbito mundial.

El primer programa desarrollado en el IDE fue el Programa de Alta Dirección Empresarial (PADE), el cual contó con la participación de 40 importantes Presidentes y Gerentes Generales de empresas en su mayoría de Guayaquil. Un año después se inició en la misma ciudad, con 28 participantes, el Programa de Desarrollo Directivo (PDD) dirigido, a su vez, a Gerentes Generales y Funcionales de empresas de tamaño más que mediano.

Para convertirse en una escuela de carácter verdaderamente nacional e integradora de las diferentes fortalezas empresariales del país, en 1997 el IDE extendió sus actividades a la capital, con el inicio del Programa PADE. En 1998 inauguró también el Programa PDD.

En 1998, el IDE inaugura en su sede de Guayaquil el Programa Executive Master in Business Administration, (EMBA), el mismo que concluye en agosto de 2000 con la investidura de MBA de sus primeros alumnos. Este programa académico se desarrolla, a partir de octubre del mismo año, también en Quito, de manera simultánea con el de Guayaquil.

En el año 2003 inaugura el Programa de Desarrollo Empresarial (PDE) en Machala, programa itinerante en el que participan 16 jóvenes empresarios de la ciudad.

Consciente de los cambios del ambiente empresarial del país y de sus nuevos requerimientos, en el 2004 el IDE inaugura el Programa para Propietarios de Empresa (PPE) en Guayaquil y Quito, en el que participan empresarios de la pequeña y mediana industria.

En el año 2005 inaugura en su sede de Guayaquil el Master in Business Administration (MBA), dirigido a jóvenes profesionales. A partir de septiembre de 2006 este programa se desarrolla simultáneamente en Quito y Guayaquil. Se completa así un importante conjunto de programas que ofrecen educación continua de altísimo nivel académico y profesional.

### **2.2.1 Misión**

Contribuir al desarrollo del conocimiento y a la formación de las mujeres y los hombres de empresa, tanto en las capacidades de gestión como en las virtudes humanas necesarias para el ejercicio de la dirección.

### **2.2.2 Visión**

Ser un referente en la dirección de empresas en el Ecuador y América Latina, sustentando su fortaleza en la formación académica de su cuerpo docente, en la investigación y excelencia en la enseñanza.

## 2.2.3 Estructura

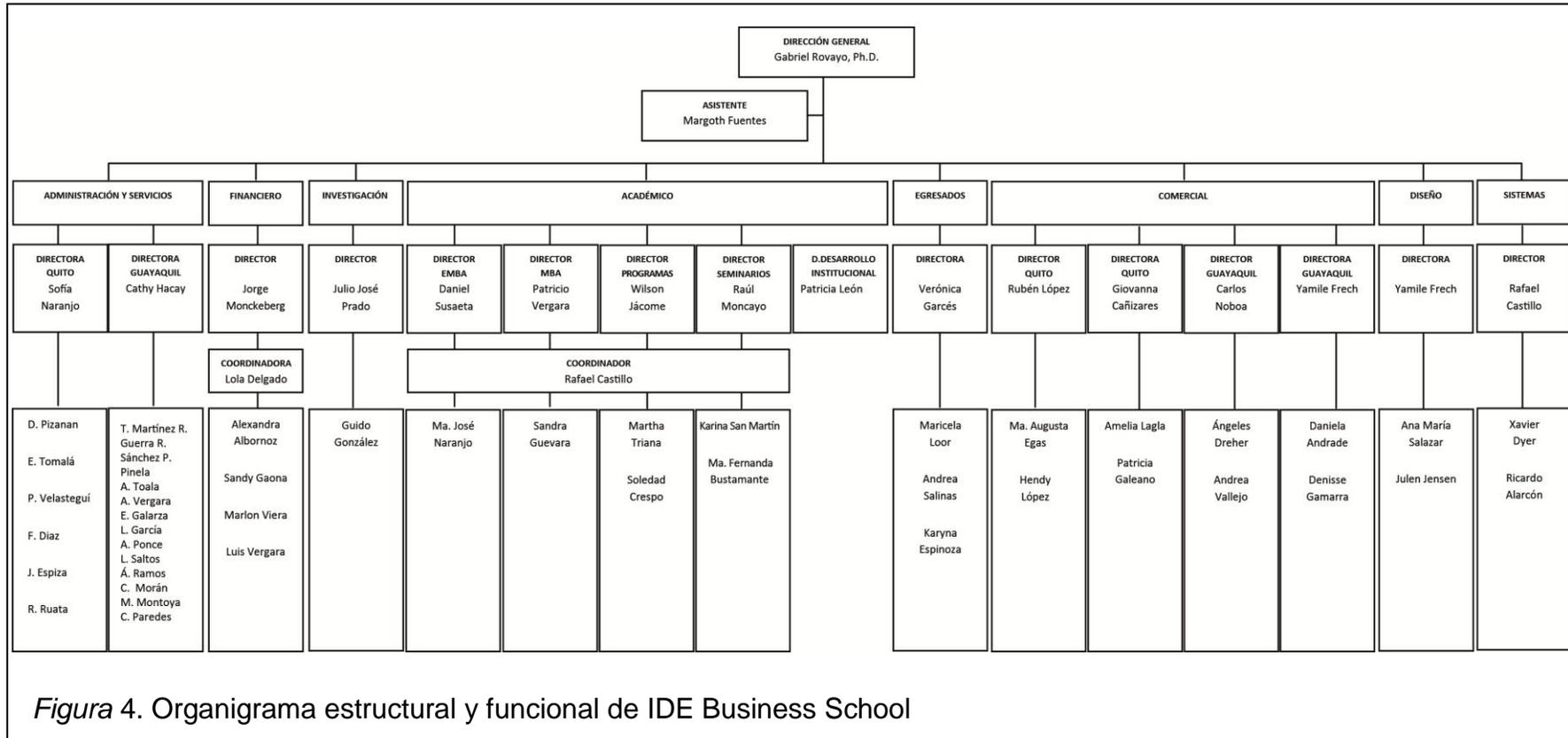


Figura 4. Organigrama estructural y funcional de IDE Business School

### 2.3 El IDE y el Clima Organizacional en términos de Comunicación

IDE Business School presenta un contexto colaborativo, un ambiente cálido y familiar, sin embargo, no dispone de un área especializada para comunicación por lo que no se puede gestionar.

### 2.4 El IDE y su imagen

El IDE mantiene una colaboración estrecha en investigación y docencia con escuelas de Dirección de Empresas y universidades de varios países, recogiendo los avances y enfoques más representativos de la problemática mundial y aportando con sus propias experiencias.

Desde sus inicios en **1992**, bajo la dirección del Ing. Wilson Jácome, uno de los fundadores principales, la escuela es conocida como IDE - Instituto de Desarrollo Empresarial con un logo que solo contiene tres letras y tres estrellas, en colores azul y beige.



*Figura 5. Isotipo IDE, año 1992*

Ya en el año **2000** cambia su nombre a Escuela de Dirección de Empresas, ubicando el nuevo nombre bajo las tres letras que lo identificaban.



Figura 6. Isotipo IDE, año 2000

En cuanto a la línea gráfica de sus anuncios, IDE siempre ha utilizado personas en sus fotografías, adquiriendo desde un banco de imágenes un sinnúmero de oportunidades de plasmar una idea vendedora para atraer a nuevos participantes.

The advertisement is for a seminar titled "CÓMO 'MIRAR' LOS COSTOS" (How to 'Look' at Costs). It is organized by IDE - ESCUELA DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS. The seminar is scheduled for July 28, 29, 30, 31, and August 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, and 8, 2009. The content includes topics like Margen de contribución, Costo completo, Decisiones de precio y reacción del mercado, and others. The speakers are Miguel Rodríguez L. and Hugo Pérez de la Puente. The value of the seminar is \$500 USD.

**IDE - ESCUELA DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**SEMINARIOS 2009**

**CÓMO "MIRAR" LOS COSTOS**

PARA NO EQUIVOCARSE EN LAS DECISIONES

Días: 28, 29 de julio, 30, 31 y 1 de agosto del 2009  
Días: 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8 de agosto del 2009

Este programa está dirigido para los directivos y profesionales, contables y no contables, que desean conocer y profundizar en los conceptos fundamentales de la contabilidad de costos, desde la perspectiva de la toma de decisiones y la estrategia corporativa.

**Contenido:**

- Margen de contribución
- Costo completo
- Decisiones de precio y reacción del mercado
- Decisiones de material y largo plazo
- Método ABC
- Clasificación económica de costos
- Sistemas de costos control de costos
- Sistemas ABC en empresas industriales
- Sistemas ABC en empresas de servicios
- Costos por proceso: costo por pedido

**Expositores:**

**Miguel Rodríguez L.**  
Profesor de Economía y Dirección de Empresas en IDE, Director de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guaymas, en Ecuador.

**Hugo Pérez de la Puente**  
Maestrante en Dirección de Empresas en IDE, Ex-Profesor de Dirección y Ingeniería de la Universidad Técnica Federico Santa María, Chile.

**Información adicional:**  
Quito: PER: 2434943 Ext. 117, 106  
gpc@ide.edu.ec  
Guayaquil: PER: 2435029 Ext. 302, 219, 220  
seminarios@ide.edu.ec  
www.ide.edu.ec

**Valor del seminario: \$500 USD**

Figura 7. Anuncio de seminario, año 2000

Gabriel Rovayo Vera, Ph.D. inicia sus actividades como Director General en el año **2003** y en la actualidad sigue representando a la escuela mediante la dirección y como profesor del área de Análisis de Decisiones y Dirección Financiera.

En el **2008** la organización vuelve a cambiar de nombre, incluso el idioma, de escuela de negocios a business school.



Figura 8. Isotipo IDE, año 2008

**IDE**  
BUSINESS SCHOOL

**Cómo pasar de Manejar un Negocio a Administrar una Empresa.**

El crecimiento de los negocios, de cualquier tamaño, no sólo requiere de la experiencia sino también de sólidos criterios para afanzarse y liderar el mercado.

**PPE**  
PROGRAMA PARA  
PROPIETARIOS  
DE EMPRESA

**¿Por qué el PPE del IDE?**

- Porque tenemos más de 13 años de experiencia en formación de empresarios y líderes.
- Somos la escuela No. 1 en formación ejecutiva en el Ecuador.
- Nuestros profesores poseen amplios conocimientos y experiencia académicos y prácticos, en la dirección de empresas grandes y pequeñas.
- Porque nuestro programa PPE presenta el estudio de casos prácticos, de emprendedores y negocios similares, tanto en el contexto nacional como extranjero.

El IDE, Business School cuenta con el respaldo académico de:

**Para mayor información:**

Guayaquil: Tel: 2435029 ext. 228-235  
Quito: Tel: 2434963 ext. 112-120  
pppe@ide.edu.ec  
www.ide.edu.ec

Figura 9. Anuncio de Programa para Propietarios de Empresa, año 2009

La última actualización realizada en el isotipo, refleja la adopción que se realizó por parte de la Universidad de los Hemisferios en el año **2013**.



En la *Figura 12*, se plasman los cambios realizados en el isotipo institucional a lo largo de la línea de tiempo. Es evidente que en estos casi 22 años, IDE ha ido actualizando su imagen institucional según las tendencias del medio y de acuerdo con las regulaciones de educación.



Figura 12. Resumen de isotipos IDE a través de su historia

## 2.5 Mapa de públicos

El IDE goza de reconocimiento a nivel internacional, la percepción que tienen los públicos es de una escuela con calidad, de un alto grado de exigencia académica y gracias al proceso de selección de los participantes de los programas, el IDE está entre las 6 escuelas con mayor índice de egresados exitosos y entre las 12 escuelas con mayor poder de red de egresados en la región (IDE Business School, 2012). La red de contactos que se genera y la experiencia adquirida, forman parte de los atributos diferenciales.

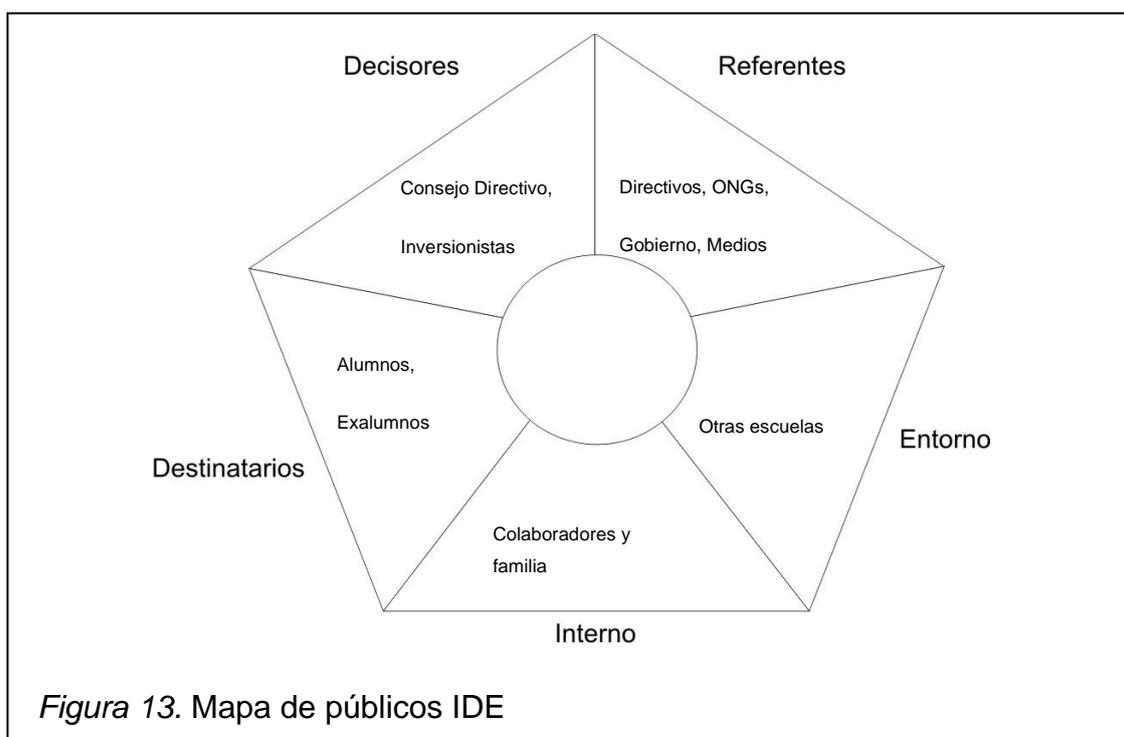


Figura 13. Mapa de públicos IDE

### **3 APROXIMACIÓN METODOLÓGICA:**

#### **Consultando a fondo para conquistar las metas**

Es necesario investigar sobre las percepciones de los públicos internos de IDE Business School ya definidos en el capítulo anterior, con el objeto de elaborar una propuesta que ayude de la mejor forma a la gestión de la comunicación interna.

#### **3.1 Metodología Aplicada al Caso**

Esta disertación requiere una investigación de tipo descriptiva con el respectivo registro, evaluación e interpretación de los datos recopilados sobre la situación actual de la organización.

Se aplicará una metodología cuantitativa, y cualitativa descriptiva con el objetivo de indagar a cerca del estado actual de la comunicación interna, describir la percepción y valoración de los colaboradores.

#### **3.2 Universo y muestra**

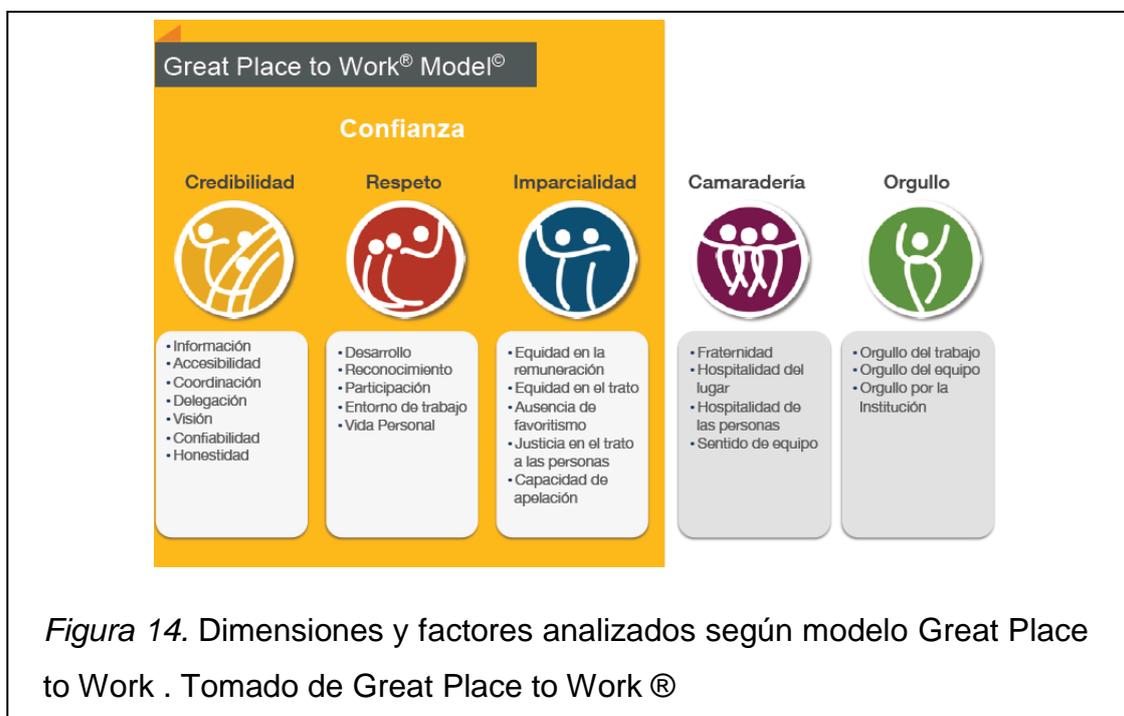
El universo está conformado por 67 colaboradores que trabajan actualmente en la empresa, de los cuales se seleccionará una muestra no aleatoria para participar de las encuestas y focus group según los siguientes criterios: nivel de antigüedad y departamento al que pertenecen. (Ver Anexo para listado de colaboradores)

### 3.3 Observación directa

Antes de elaborar esta propuesta, se estableció una relación directa entre el objeto de estudio y el investigador; a partir de esa relación, se establece un diálogo con un rol activo estimulando la participación a una investigación más documentada incluyendo una base teórica referencial

### 3.4 Encuestas

Esta herramienta fue diseñada según el modelo de evaluación establecido por la organización Great Place to Work® (<http://www.greatplacetowork.com.ec>), que ha desarrollado y validado mundialmente un modelo para el entendimiento y comprensión del Clima Laboral en tres planos cuyos pilares son: la **Confianza** (que inspiran los jefes y la Institución), la **Camaradería** (presente en el grupo de trabajo) y el **Orgullo** (que produce el trabajo, el equipo y la Institución) evaluando cinco dimensiones con diversos factores que se muestran en la figura a continuación:



El modelo de encuesta es de carácter anónimo y accesible mediante intranet para todo el personal que cuenta con un computador propio e impresas para el personal de servicios que no cuentan con equipo propio (Cocina, Limpieza y mantenimiento).

El escalafón de respuestas que acompaña a este modelo de evaluación se basa en las afirmaciones de escala de Likert:

1. Casi nunca es verdad
2. Pocas veces es verdad
3. A veces es verdad, a veces no
4. Frecuentemente es verdad
5. Casi siempre es verdad

Y los valores de resultados que se presentan para el total muestreado son considerados de la siguiente manera:

Respuestas 1 y 2: Percepción negativa.

Respuesta 3: Percepción de duda o inconsistencia.

Respuestas 4 y 5: Percepción positiva.

Para interpretar los resultados de clima organizacional, se usará la siguiente escala:

- Excelente: 81% - 100%
- Satisfactorio: 61% - 80%
- Bueno: 50% - 60%
- Regular: 20% - 49%
- Malo: 0% - 19%

### 3.5 Focus group

Para la selección de los integrantes del grupo focal, se tuvo en cuenta la antigüedad de cada colaborador y la selección fue de una persona por departamento, teniendo en lista las siguientes áreas:

- Académica
- Comercial
- Cocina
- Limpieza y mantenimiento,
- Administrativa
- Contable
- Investigación
- Diseño
- Sistemas

Como objetivo central, se pretende ampliar las percepciones de todos los participantes que ya participaron en una encuesta previa.

### 3.6 Entrevistas

Parte importante del proceso de investigación es indagar más a fondo sobre las consultas realizadas previamente. Con base en las afirmaciones del modelo propuesto por Great Place to Work se consultará sobre temas de comunicación, clima laboral y cultura organizacional que son las variables de interés para este estudio. En los Anexos se encontrará un detalle del desarrollo de este instrumento.

### 3.7 **Objetivo General**

Gestionar la comunicación interna con programas estratégicos que proyecten la imagen de la organización, vinculando las relaciones con los públicos internos y fortaleciendo las percepciones de clima laboral un 20% adicional para el 2017.

### 3.8 **Objetivos específicos**

Mejorar en un 15% el sentido de pertenencia en los colaboradores y consolidar la imagen de la organización.

Coordinar la comunicación permanente de doble vía con todos los stakeholders desde un enfoque sistémico.

### 3.9 **Factibilidad**

Los resultados de esta investigación aseguran que el diseño del plan estratégico de comunicación interna propuesto en próximos capítulos, se oriente a fortalecer la cultura y el clima organizacional de IDE Business School. El proyecto con su propuesta formal e informal ayudará a construir las relaciones entre los colaboradores, aprovechar los recursos eficientemente.

El personal está cuenta con habilidades y competencias para acompañar el proceso de cambio.

La asesoría de un Director de Comunicación es primordial para la correcta ejecución del Plan Estratégico propuesto así como de la colaboración sistémica de todas las áreas que integran la institución.

## 4 SITUACIÓN ACTUAL

A través del análisis de la encuesta se puede llegar a una conclusión donde se podrán conocer las percepciones actuales del colaborador en su entorno laboral, además comprobar si las dimensiones credibilidad, respeto, imparcialidad, camaradería y orgullo están en óptimos niveles para una adecuada gestión empresarial.

**Confianza** y **respeto** son la base de toda relación, y los mejores lugares para trabajar se construyen diariamente entre las relaciones empleado - líder. "Los empleados consideran que un excelente lugar para trabajar es aquel donde: **Confían** en las personas con las que trabajan, sienten **orgullo** por lo que hacen, y **disfrutan** de las personas con las que trabajan" (Great Place to Work, 2015)

IDE Business School no tiene investigaciones anteriores para comparar resultados, pero la actual disertación triangulará los diferentes métodos de investigación y ayudará, por primera vez, a analizar las dimensiones determinantes del clima organizacional con sus posibles causas, adaptándolos a las necesidades del momento.

Con los resultados obtenidos se plantearán, en el siguiente capítulo, programas de acuerdo con las metas y objetivos organizacionales, facilitando un óptimo control de la planificación estratégica

### 4.1 Dimensión Credibilidad

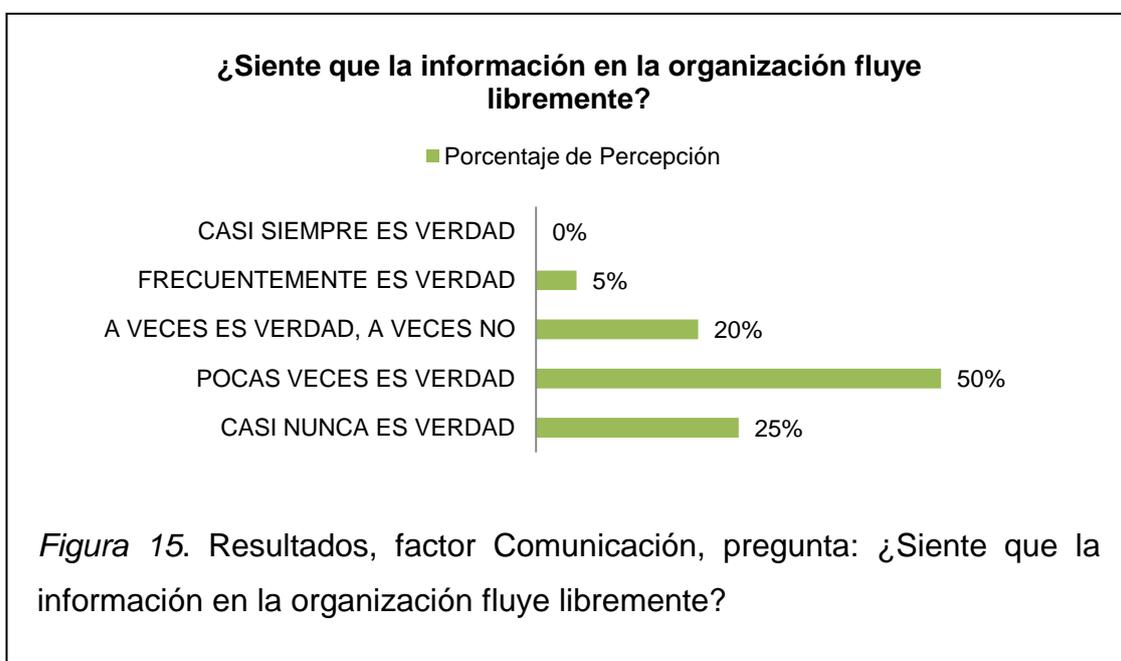
El modelo de encuesta que ofrece Great Place to Work evalúa la credibilidad concedida por cada empleado a los jefes, a través del análisis de la percepción de los colaboradores sobre los métodos de comunicación, capacidad e integridad; valora la medida en que los jefes informan sobre los planes de la

compañía y cuando son reconocidos por su habilidad para coordinar recursos humanos y materiales.

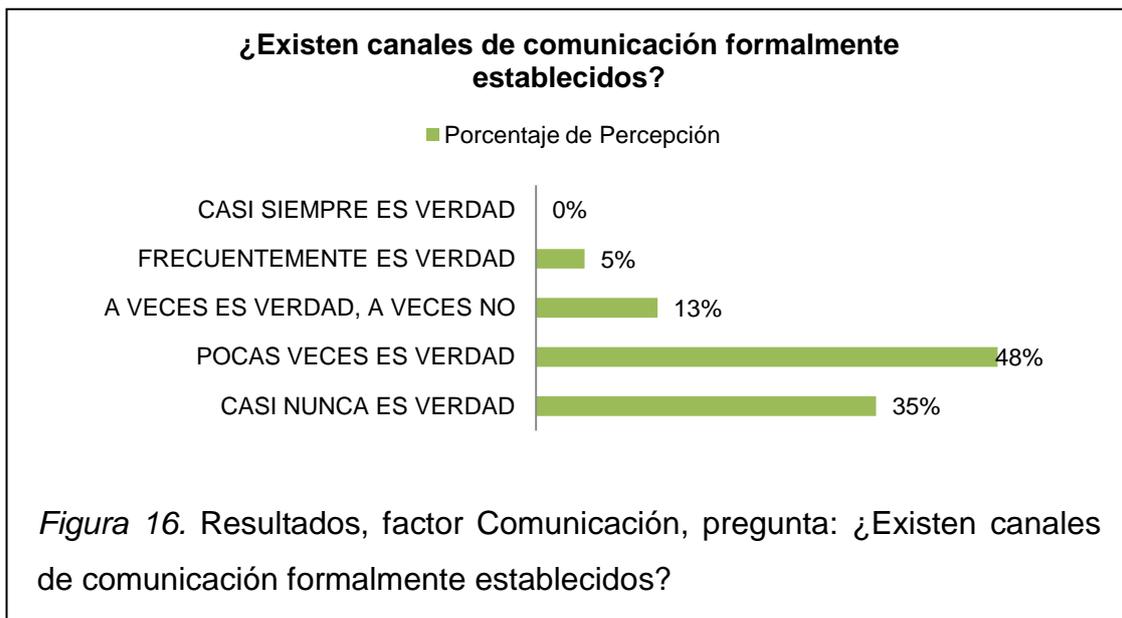
#### 4.1.1 Factor Comunicación

Un factor primordial para analizar es la comunicación, dentro del cual se investigará si la organización genera información abierta, completa, accesible y transparente para sus colaboradores.

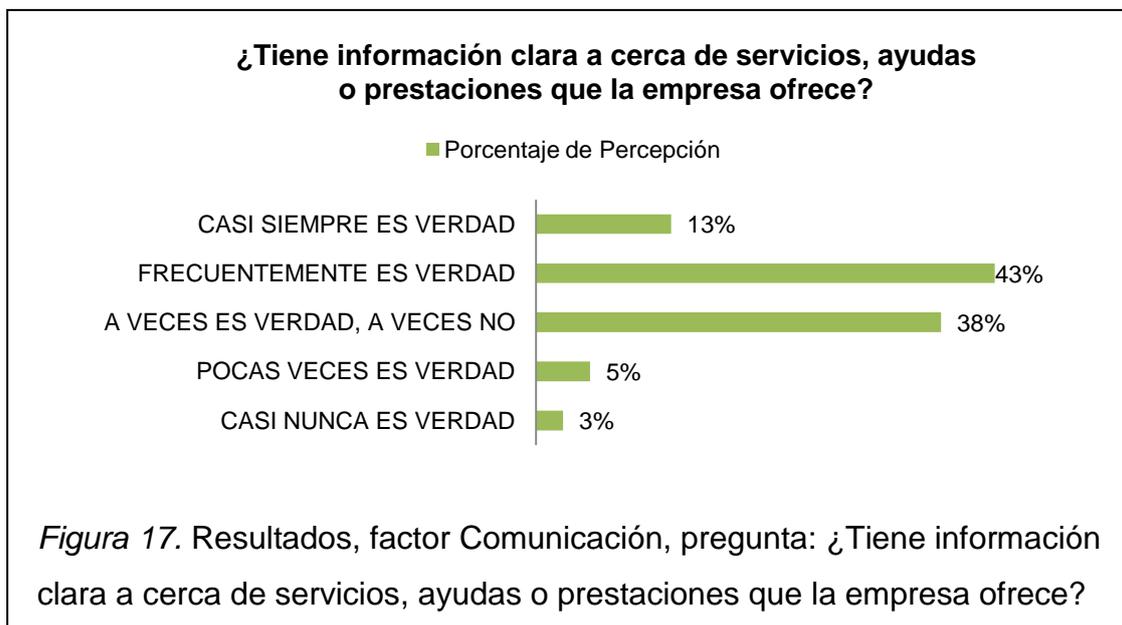
Ante la interrogante sobre la fluidez de la información, el 20% de los encuestados se mostraron con dudas, el 5% tiene una percepción positiva y el 75% negativa.



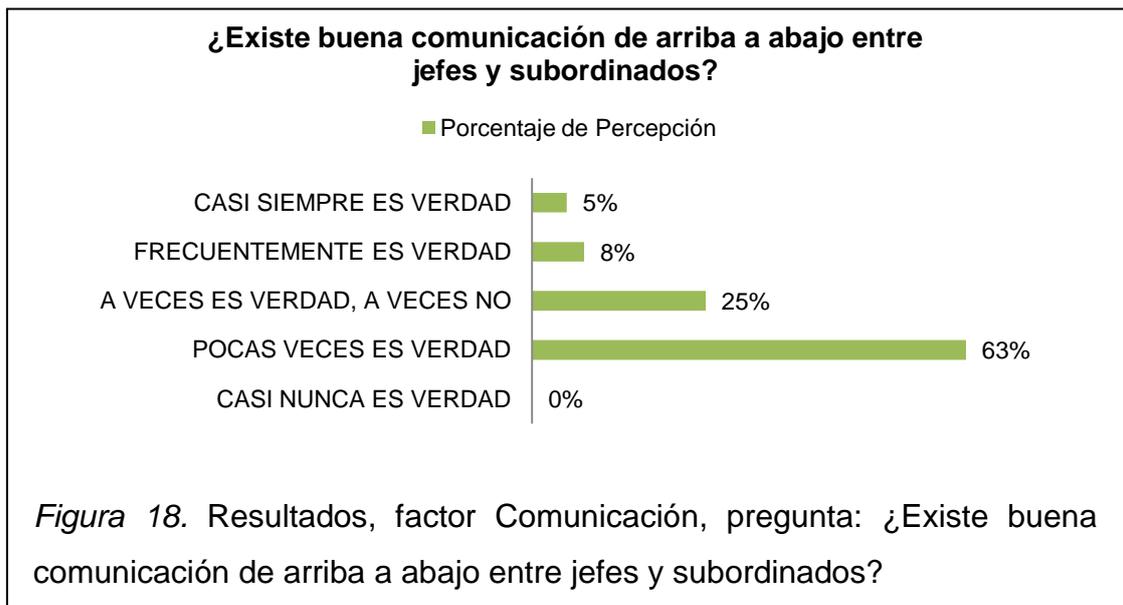
Sobre los canales de información establecidos, el 5% de los participantes de la investigación tiene una percepción positiva, el 83% negativa y 13% corresponde a dudas.



El 56% tiene información clara sobre los beneficios que la organización ofrece, el 38% no está seguro, mientras que el 8% no los tiene claro.



La relación de comunicación con los jefes inmediatos marca una comunicación de 13% para la percepción positiva, el 25% está indeciso y el 63% tiene una percepción negativa.



En entrevistas analizadas y en el grupo focal, se encuentra que:

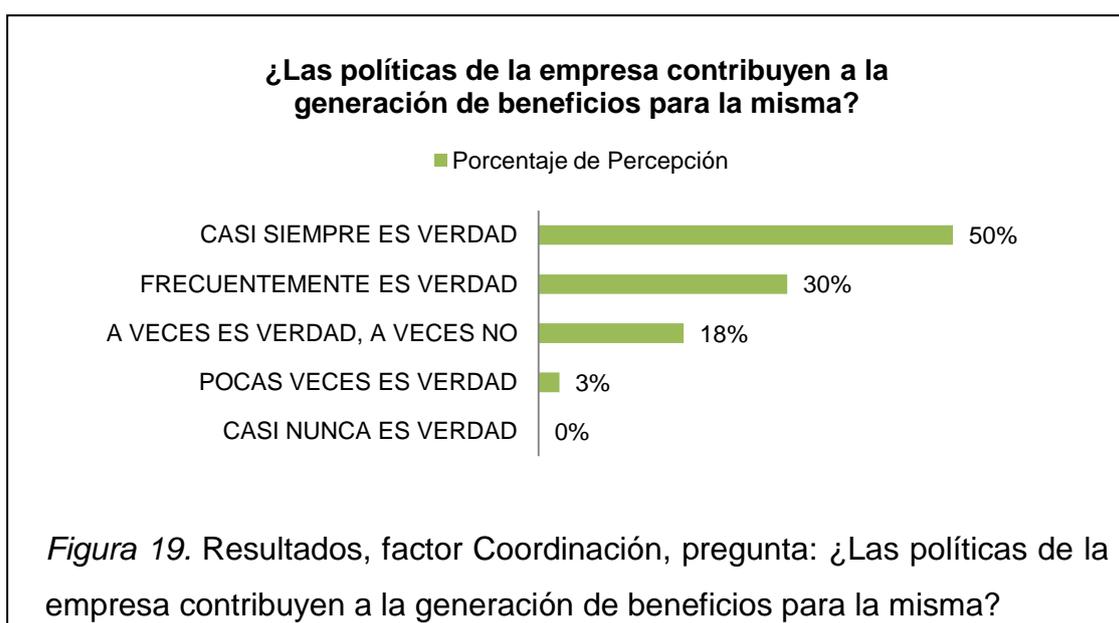
- No existe un área que se especialice o dedique a gestionar la comunicación.
- No existen canales de comunicación interna establecidos formalmente.
- La información presentada es en una sola vía mediante reuniones sin periodicidad.
- Algunos participantes se mostraron descontentos con la opción de ser solucionadores de problemas, creen, por experiencias propias, que no sirve de nada querer mejorar porque no se sienten escuchados en su totalidad.

Este factor, en la escala de valoración, da como resultado: 19% que equivale a **Malo**.

### 4.1.2 Factor Coordinación

Valora la percepción de la administración que realizan los directivos, la contratación de personal acorde con la cultura de la Institución.

En esta consulta los resultados fueron contundentes, el 80% posee una percepción positiva, el 18% está indeciso y el 3% de la población respondió de formas negativa.



Analizando este factor con otros métodos de investigación, tenemos como resultado:

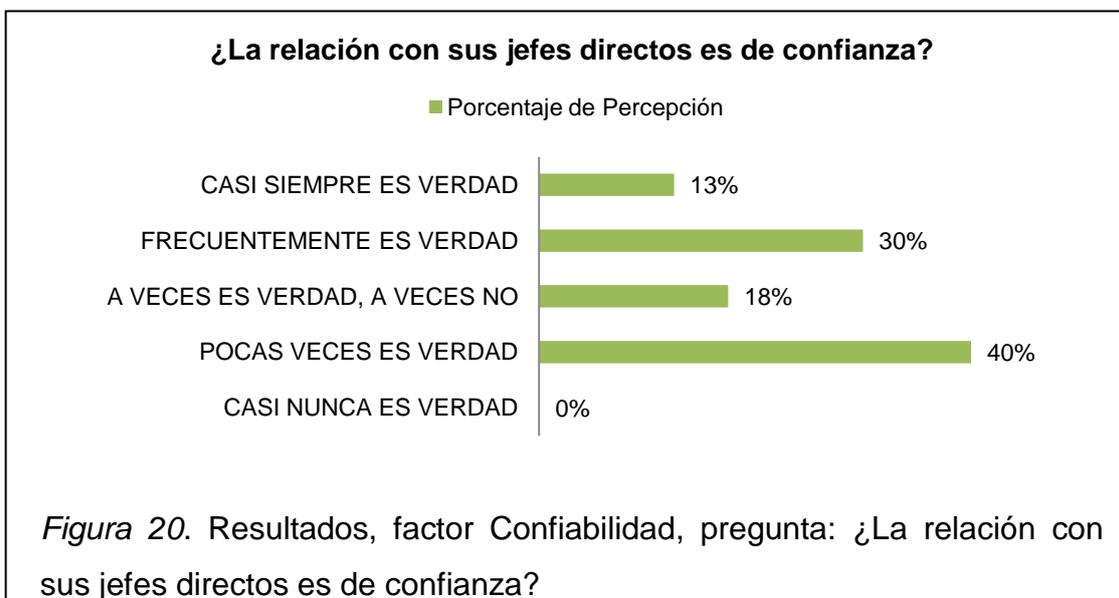
- La contratación de personal no tiene un adecuado proceso de selección.
- No existen políticas o manuales que guíen al personal en determinados procedimientos, lo cual conduce a que ellos mismos intuyan o busquen cualquier tipo de información por su cuenta.

Valorando la escala de resultados, tenemos a este factor en un estado **Excelente**.

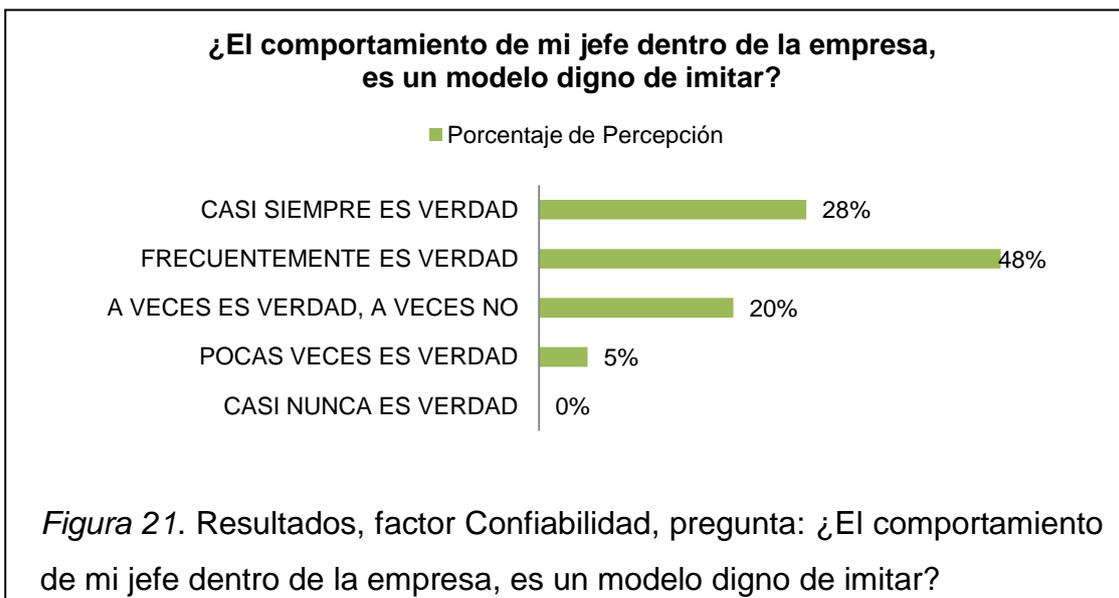
#### 4.1.3 Factor Confiabilidad

La visión clara de hacia dónde va la Institución y de cómo lograrlo es evaluada a través de este factor, si los jefes cumplen sus promesas y si existe coherencia entre las acciones que se toman en la administración.

El 43% de los colaboradores percibe que la relación con sus jefes es de confianza, el 40% tiene una opinión negativa y el 18% no lo tiene muy claro.



La percepción positiva que tienen sobre si el comportamiento de los jefes es digno de imitar, corresponde al 76%, negativa al 5% y de indecisión al 20%



Las entrevistas y focus group muestran que:

- La relación que poseen con los jefes es muy cordial, pero no existe un ambiente de confianza donde se les puedan comentar sus faltas, como por ejemplo, que nunca cumplen con los horarios de entrada establecidos y la comunicación con ellos no es directa y abierta, además de que no sienten que se preocupen por ellos, incluso en algunas ocasiones dudan de sus competencias.

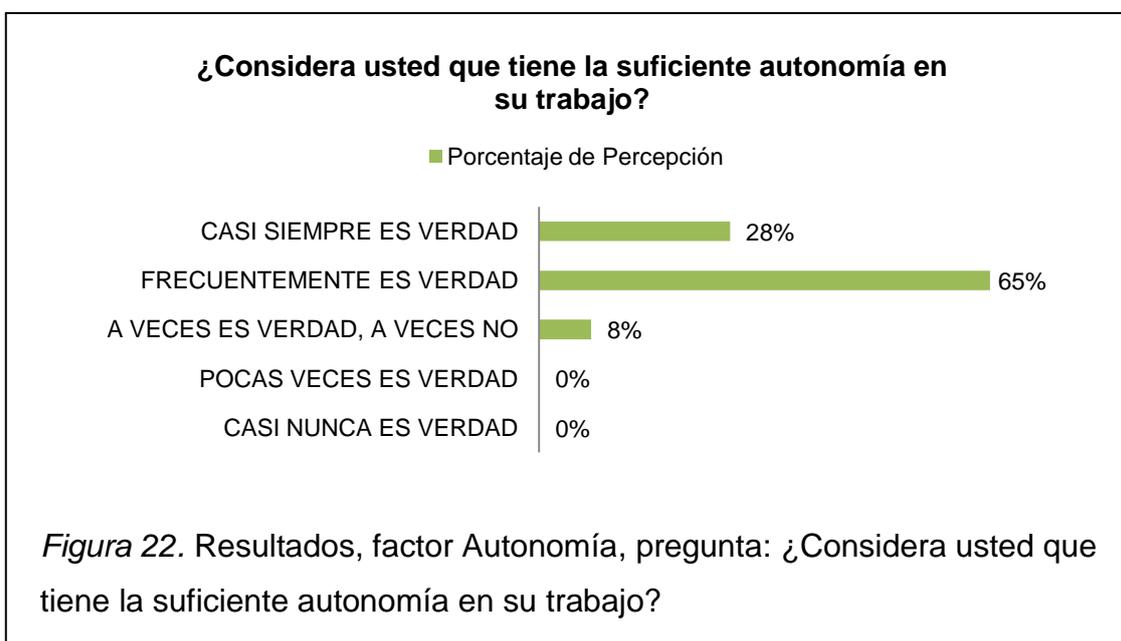
El factor analizado en esta sección, según la escala propuesta, da **Bueno** como resultado.

#### 4.1.4 Factor Autonomía

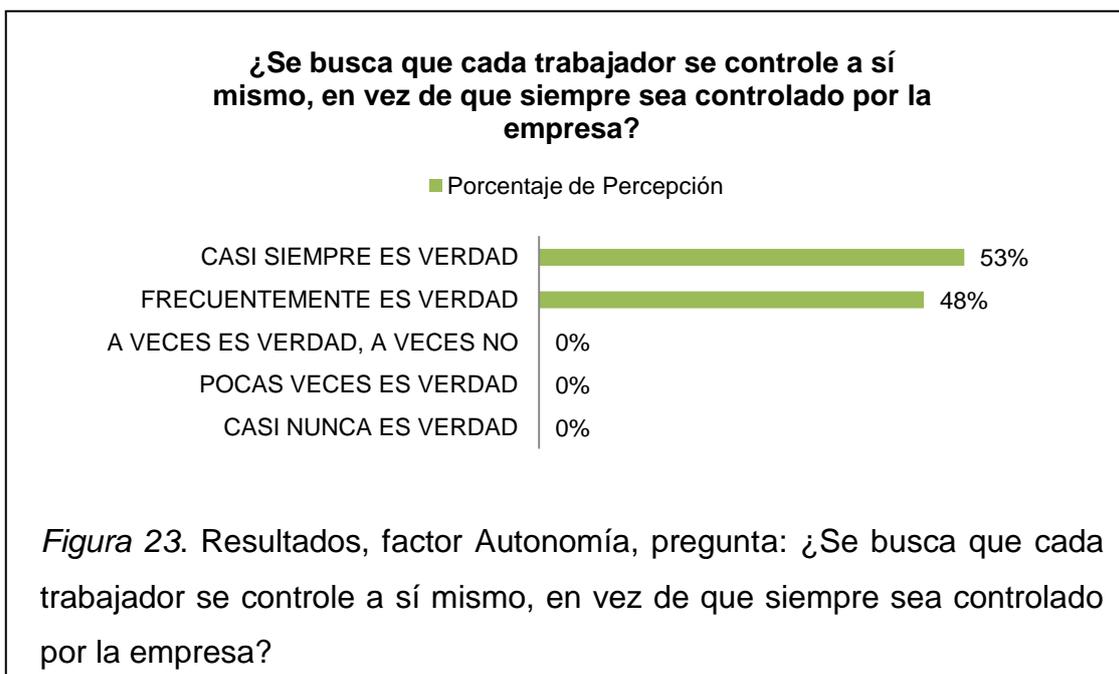
En el factor autonomía, se estima si los jefes confían en que los colaboradores hacen un buen trabajo sin ser supervisados continuamente, se les otorga a los colaboradores más responsabilidad, el poder de decisión, el nivel de

percepción a cerca de la posibilidad de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

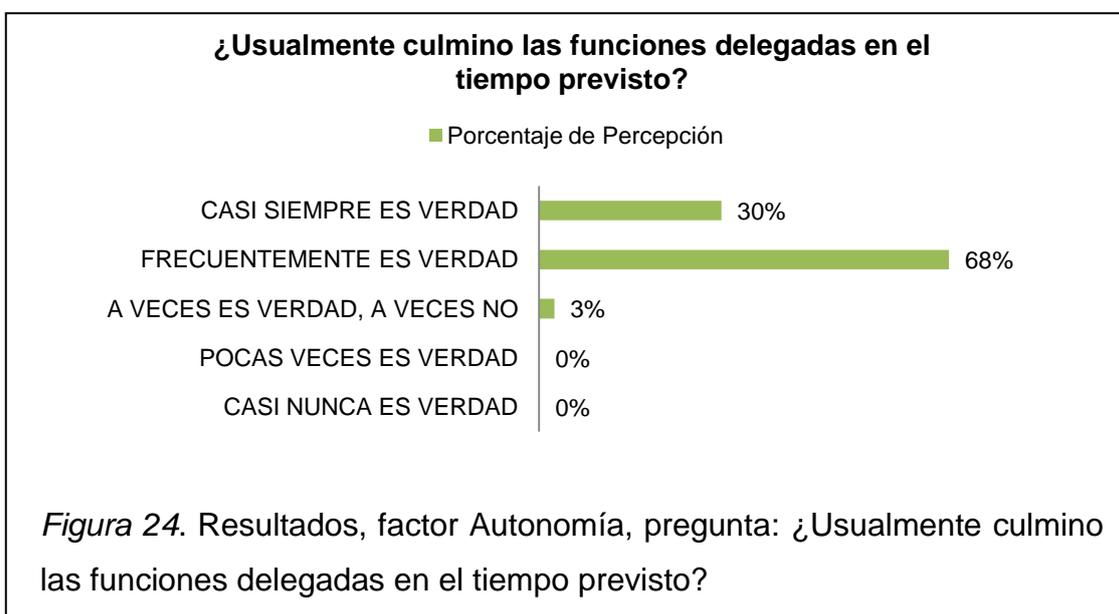
El 93% siente que puede ser autónomo en su trabajo, buscando el autocontrol en vez de ser controlado por la empresa, el 8% no están tan seguro de esta posibilidad.



La apreciación que tienen sobre el autocontrol que se les da a los colaboradores es 100% positiva.



El 98% de los participantes cree que termina a tiempo con las funciones delegadas, manteniendo así su responsabilidad y compromiso con la empresa, sólo el 3% es incierto.



Los participantes opinaron:

- Que la autonomía que poseen es un beneficio que muy pocas veces se suele encontrar en las empresas y se mostraron agradecidos de

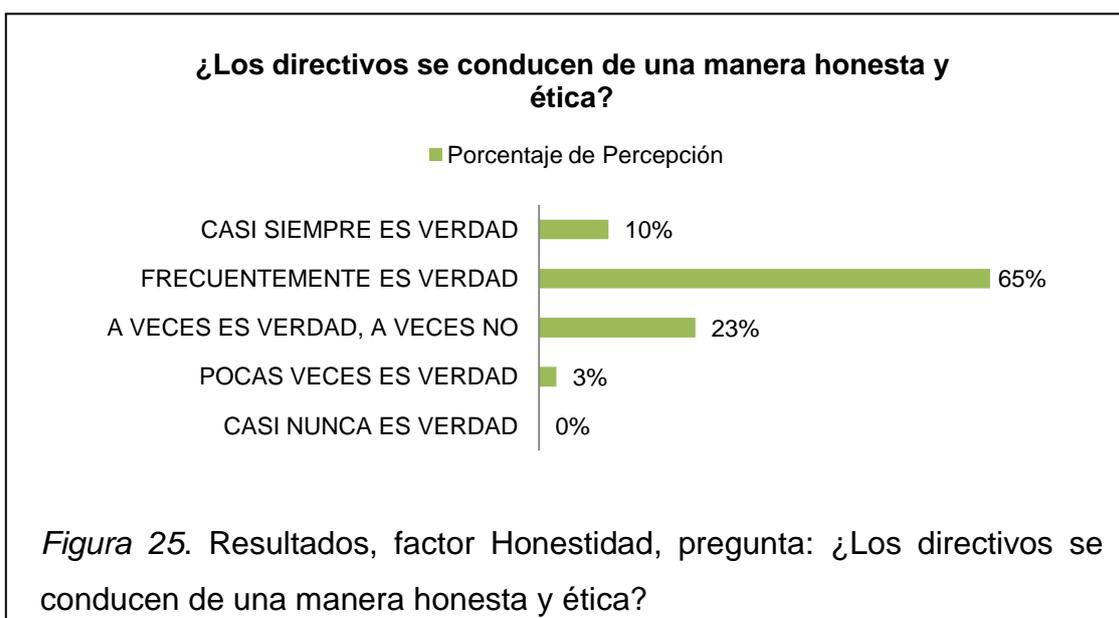
tener este privilegio; se encuentran seguros de que mientras cumplan su trabajo, no tendrán problemas.

El factor autonomía está en un nivel **Excelente**.

#### 4.1.5 Factor Honestidad

La forma de administración de los directivos es valorada según parámetros de ética y honestidad.

El 75% de los asistentes al estudio, opinan positivamente sobre la honestidad y la ética de sus directivos, el 23% se muestra vacilante y el 3% de forma negativa.



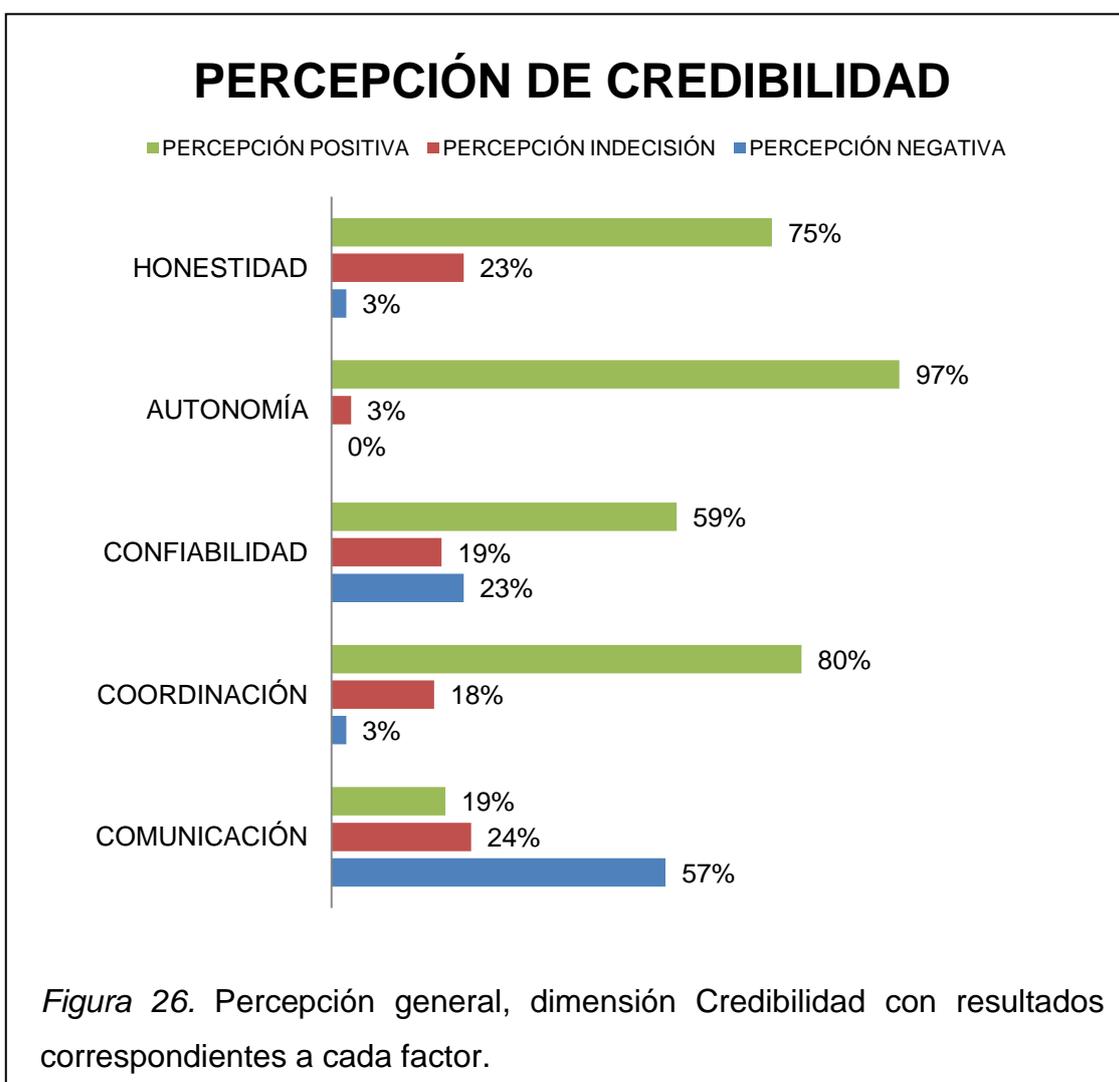
Los participantes opinaron específicamente en entrevistas y focus group:

- De forma unánime se mostraron con una percepción positiva referente a la ética en los directivos.

En general, la variable honestidad se encuentra en un estado **Satisfactorio**.

Los cinco factores que corresponden a esta dimensión se muestran en su mayoría muy claros, el porcentaje de indecisión es muy bajo, facilitando el análisis de estos elementos.

En la *Figura 26*, se muestran los resultados obtenidos mediante la encuesta desarrollada; las puntuaciones más bajas, se encuentran en los factores de Confiabilidad (59%) y Comunicación (19%) en estado **Bueno** y **Malo** respectivamente. La Comunicación, que es el elemento en el que se debe trabajar más ya que se encuentra en estado crítico, obtendrá en el siguiente capítulo diferentes propuestas estratégicas para mejorar su gestión.

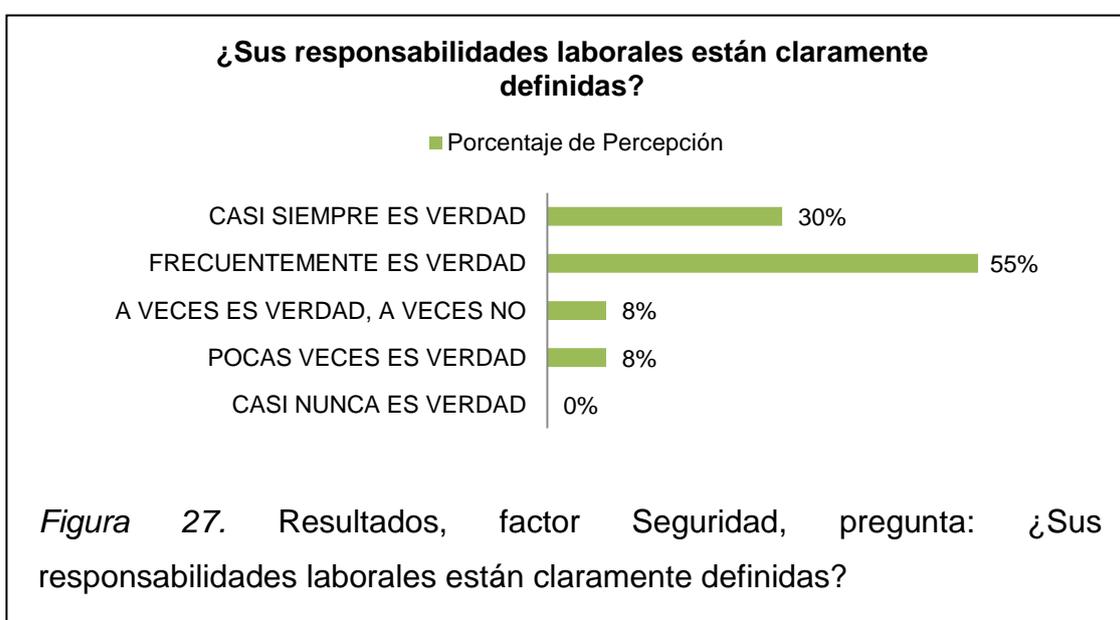


## 4.2 Dimensión Respeto

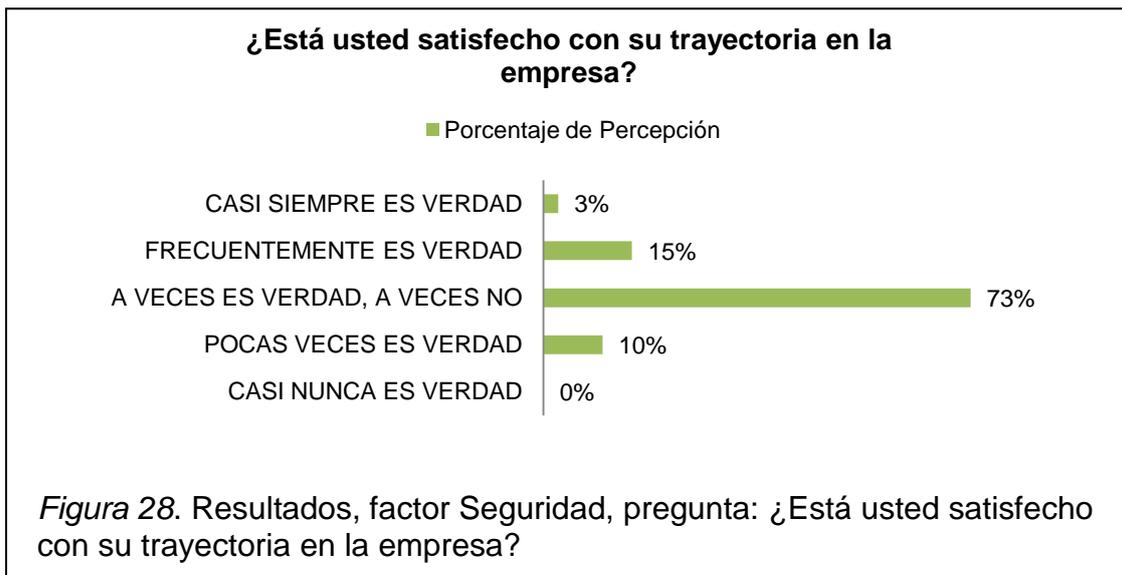
Mediante el análisis de la percepción de los colaboradores sobre las acciones de los jefes en relación con su apoyo profesional, valoración como individuos, colaboración, ambiente estimulante y calidad de vida se evalúa en qué medida cada empleado se siente respetado por los jefes.

### 4.2.1 Factor Seguridad

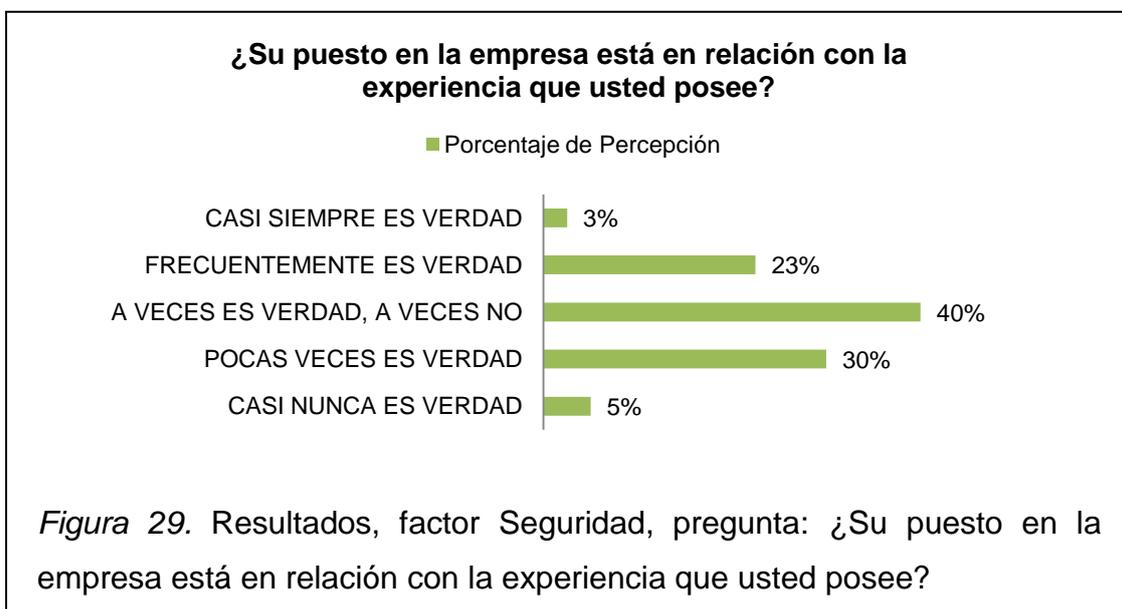
El 85% de la muestra tiene las funciones de su trabajo bien definidas, el 8% tiene una percepción negativa y el 8% muestra indecisión.



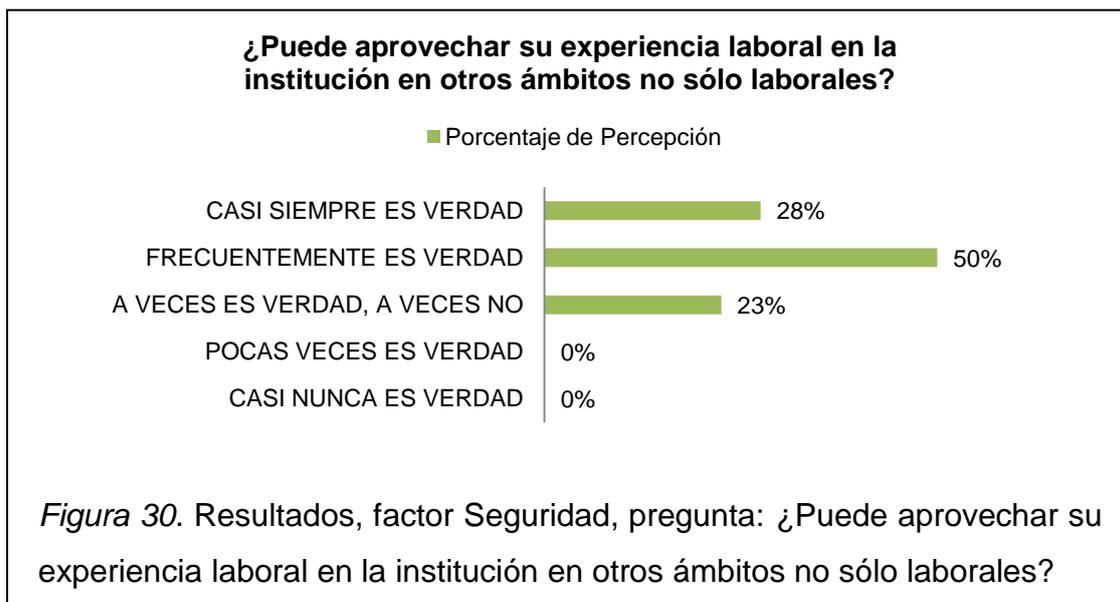
Hablando de la trayectoria en la empresa, el mayor porcentaje (73%) se muestra indeciso, el 18% a favor y el 10% en contra.



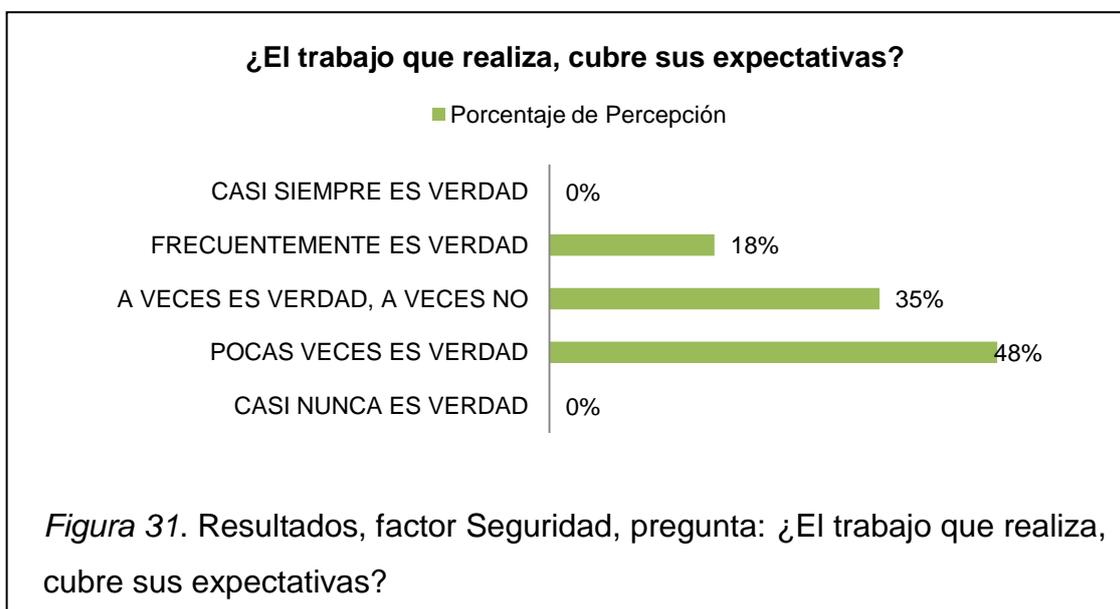
Respecto a la relación entre experiencia y funciones actuales de la empresa, los resultados dieron 26% positivos, 40% neutral y 35% negativos.



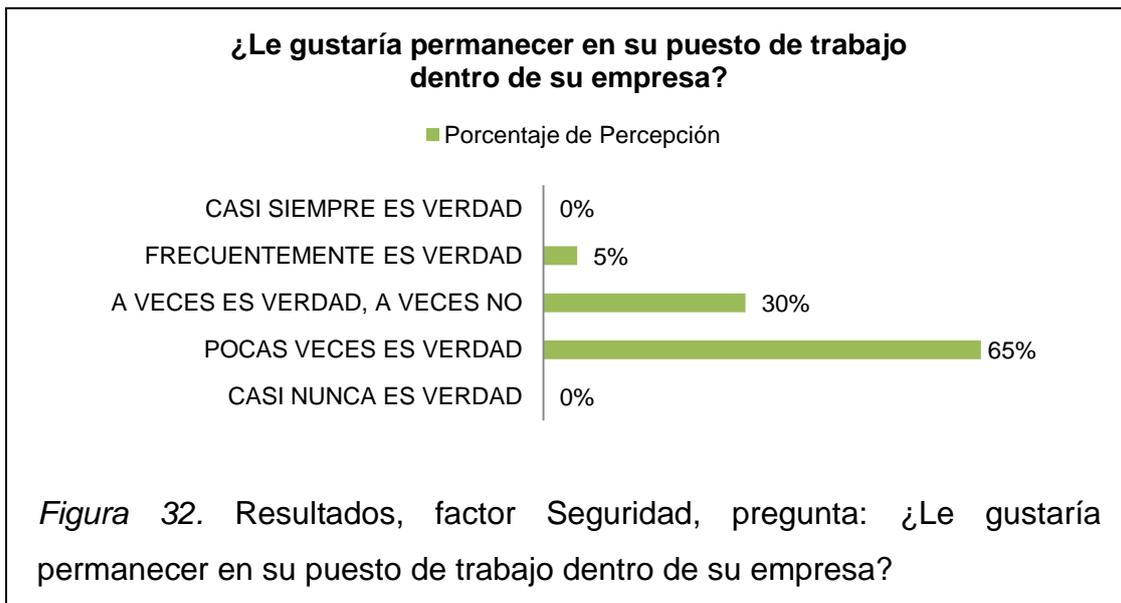
El aprovechamiento de la experiencia laboral evidenció un 78% de percepción positiva y 23% neutral.



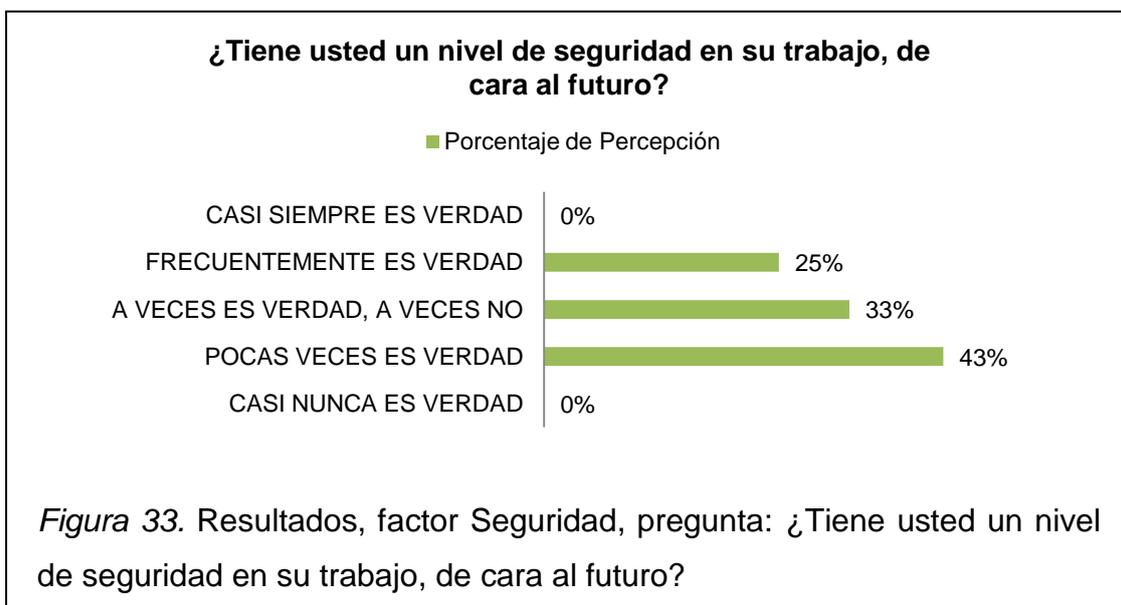
Las expectativas de los colaboradores no son cubiertas en sus actuales funciones, un 48% lo menciona, el 35% está indeciso mientras que 18% es positivo.



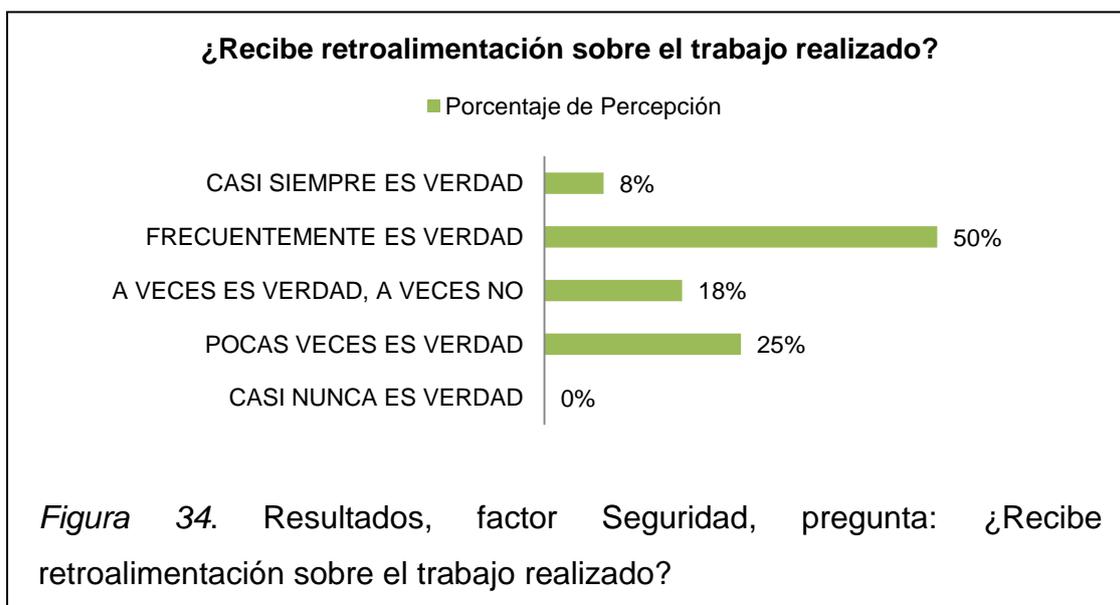
EL 65% de los encuestados evidencian que no les gustaría permanecer en su puesto de trabajo, el 30% está indeciso mientras que el 5% está conforme.



El 25% de la población sondeada, se siente seguro en su trabajo, el 33% está indeciso mientras que el restante 43% no se siente seguro



Los participantes muestran en un 58% la percepción positiva a cerca de la recepción de retroalimentación por parte de sus jefes, el 18% muestra inseguridad y el 25% tiene una percepción negativa.



Los participantes mencionaron, además:

- Inseguridad por la falta de apertura de los programas de maestrías durante los últimos años; las maestrías son el mayor ingreso en la institución y se sienten temerosos de, en algún momento, enfrentarse a un recorte de personal ya que los ingresos no son tan altos como en el pasado.

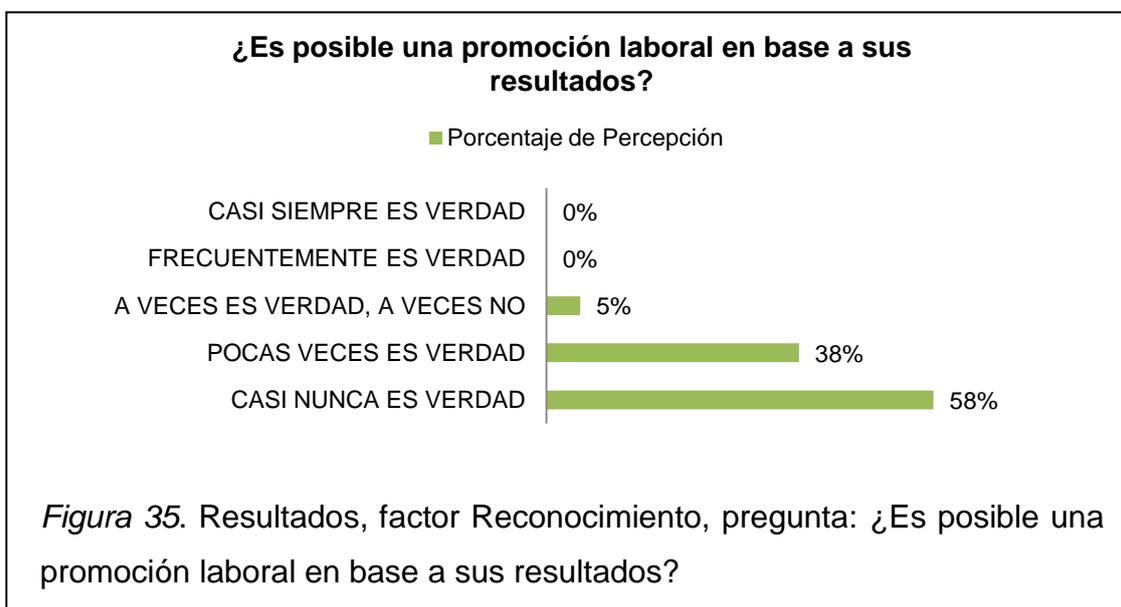
El 39% percibe que tiene seguridad en su trabajo, el 32% se presenta indeciso y el 29% no se siente seguro.

Este factor se encuentra en un estado **Regular** según la escala de valores propuesto con anterioridad para el respectivo análisis.

#### 4.2.2 Factor Reconocimiento

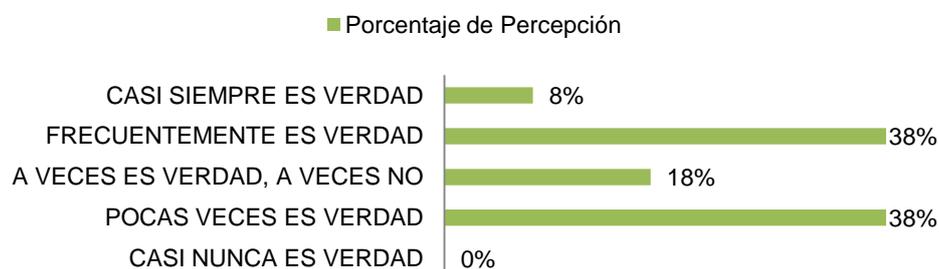
Este factor evidencia si la organización reconoce de alguna manera el buen desempeño y logro de metas.

El 96% sabe que no es posible una promoción con sus funciones actuales, el restante 5% se muestra indeciso en el tema.



El 46% tiene una percepción positiva acerca de que se toman en cuenta sólo las capacidades y no el interés de aprendizaje, el 18% se encuentra indeciso y el 38% tiene una percepción negativa.

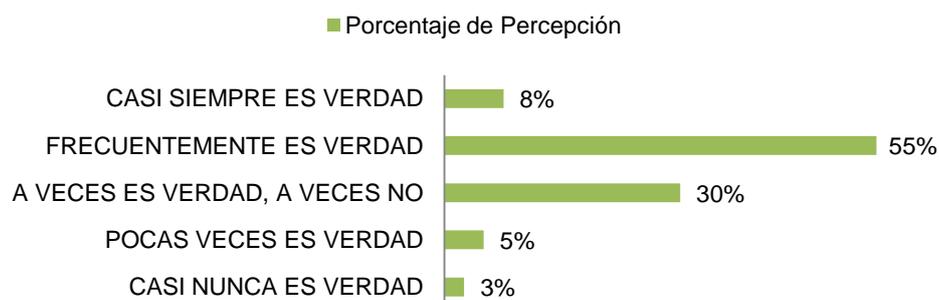
**¿Se delegan responsabilidades tomando en cuenta sólo las capacidades, sin considerar factores como el interés de aprendizaje?**



*Figura 36.* Resultados, factor Reconocimiento, pregunta: ¿Se delegan responsabilidades tomando en cuenta sólo las capacidades, sin considerar factores como el interés de aprendizaje?

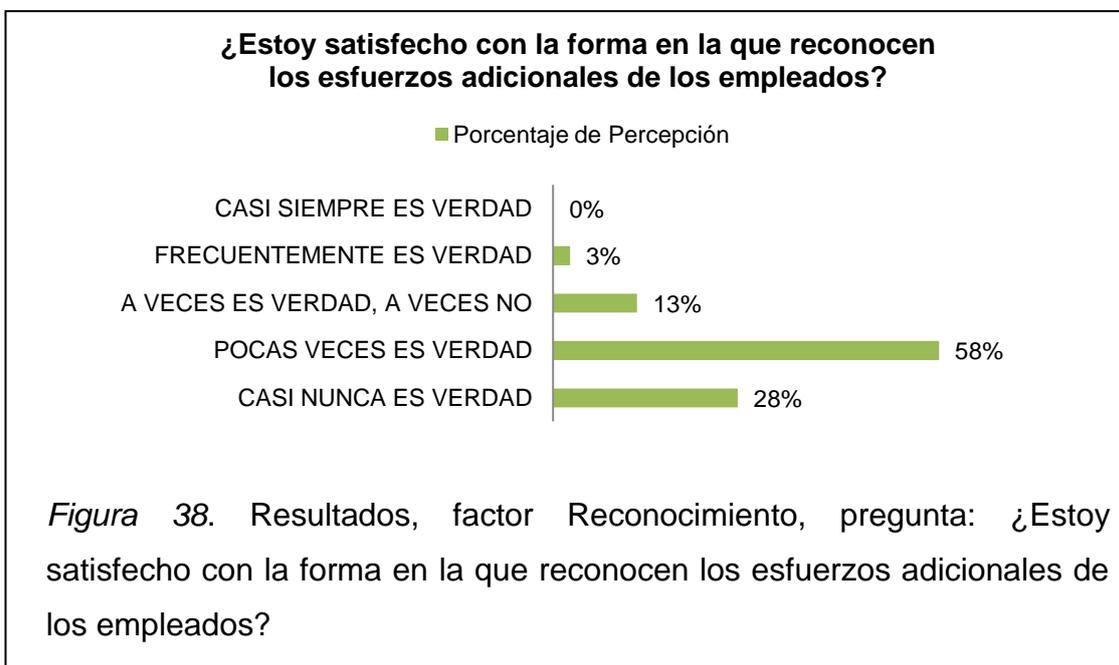
El 63% se siente obligado a ejecutar acciones sin estar de acuerdo con las mismas, el 8% opina lo contrario y el 30% está indeciso.

**¿Se siente obligado a ejecutar acciones sin estar de acuerdo?**

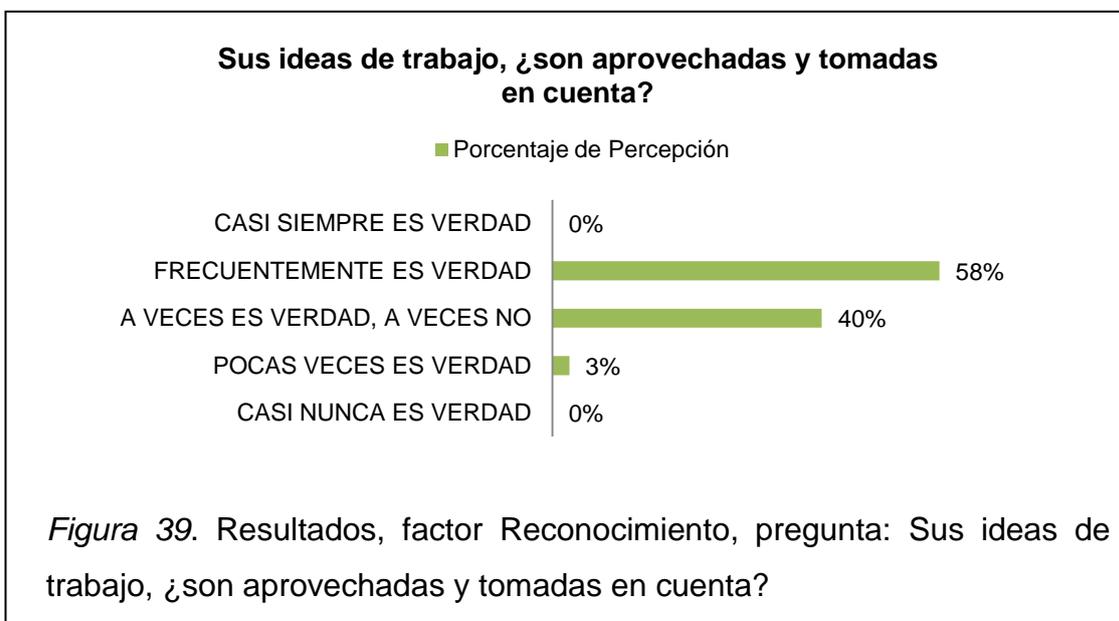


*Figura 37.* Resultados, factor Reconocimiento, pregunta: ¿Se siente obligado a ejecutar acciones sin estar de acuerdo?

El 3% de los participantes está satisfecho con la forma en la que se reconocen sus esfuerzos, el 13% se muestra neutral y el 86% no se encuentra satisfecho.



El 58% siente que sus ideas son tomadas en cuenta mientras que el 3% opina lo contrario. El 40% permanece neutral.



En investigaciones adicionales, los participantes mostraron:

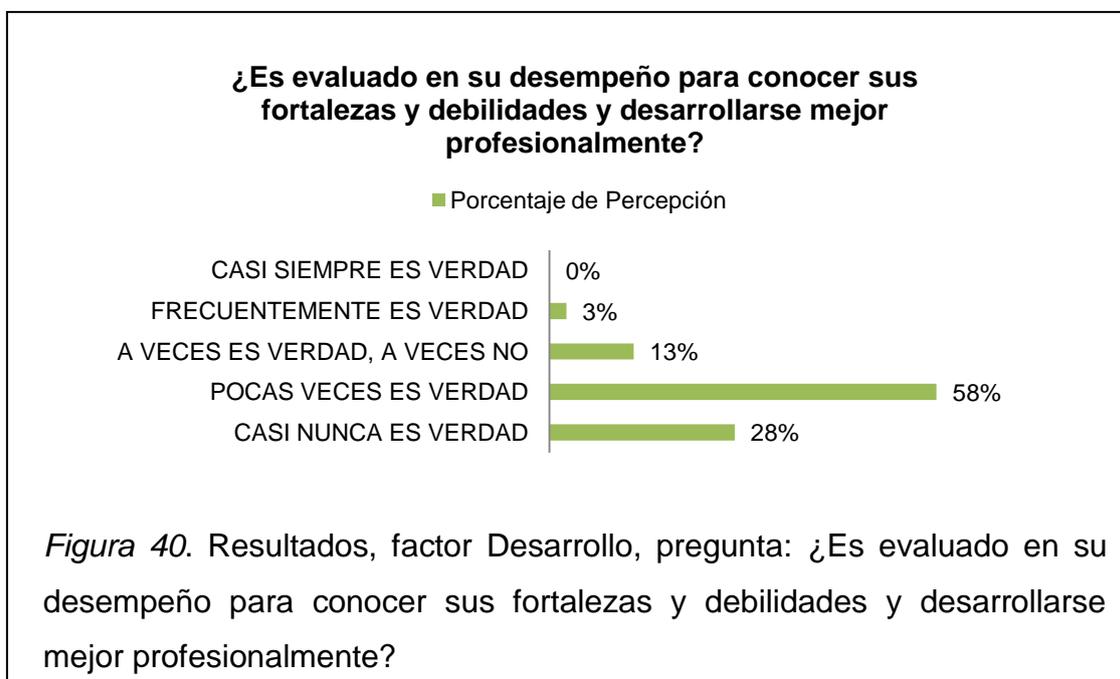
- Descontento por no poder hacer carrera en la empresa, saben que sus funciones son específicas y que no pueden ser promovidos.

En general, este factor se encuentra en estado **Regular**, los resultados totales de las encuestas dan 34% para la percepción positiva, 21% se mantiene neutral y el 46% con una percepción negativa.

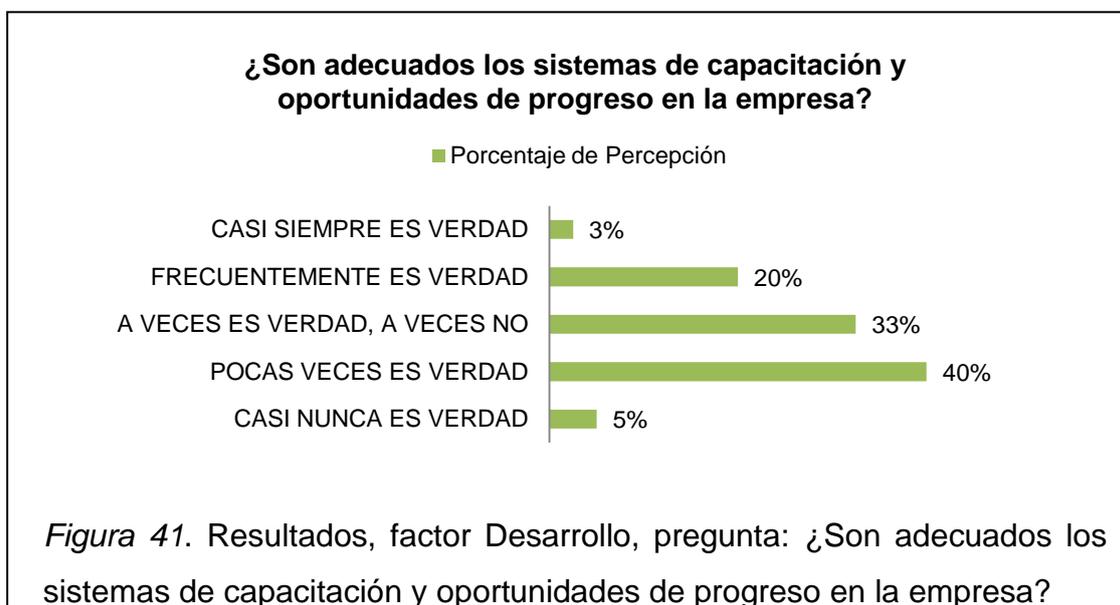
### 4.2.3 Factor Desarrollo

Este elemento verifica si se desarrollan las habilidades profesionales de los colaboradores.

El 86% de los encuestados responden que su desempeño no es evaluado, el 13% se muestra indiferente y el 3% sienten que si son estimados estos valores.



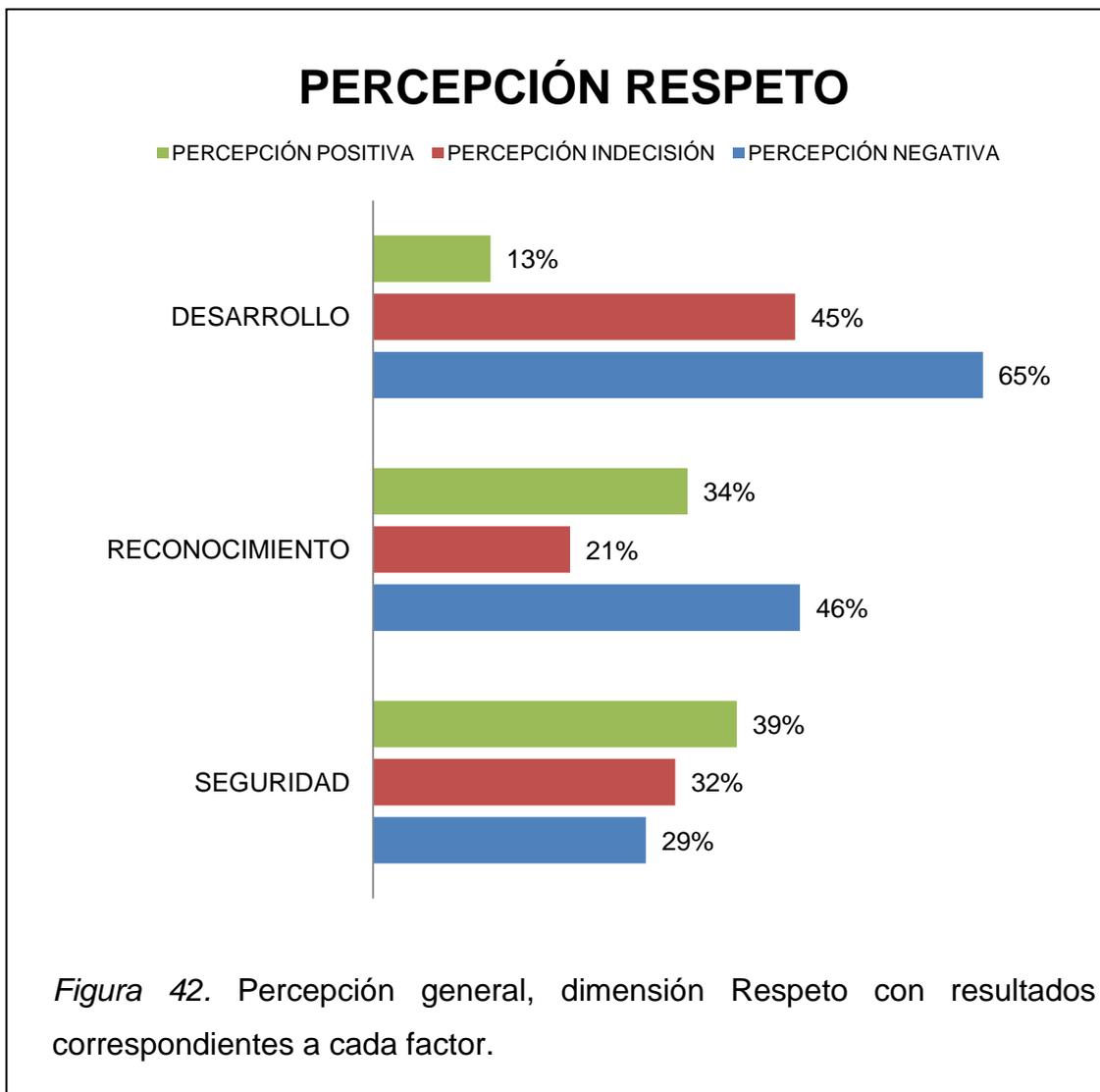
El 23% tienen una percepción positiva sobre la forma de capacitación en su empresa, el 33% se muestra neutral y el 45% que representa la mayoría, están seguros que los sistemas de capacitación no son los adecuados.



Los participantes comentan de forma más personal:

- Siempre se presentan las oportunidades de capacitación *in house* (capacitaciones organizadas en la misma institución sobre temas empresariales) ayudando al colaborador a organizarse de forma independiente. Todos los colaboradores gozan de seminarios totalmente gratuitos con la aprobación de su jefe inmediato y del Director General, sin embargo, creen que este sistema de capacitación no es adecuado.
- Sólo el 47% tiene un nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro; la mayoría de los colaboradores aducen la situación actual del IDE, es decir, sin la oportunidad de abrir maestrías no se sienten seguros aunque se hayan inaugurado más programas y la carga laboral se haya visto incrementada.

Los resultados de los tres factores que corresponden a esta dimensión, se presentan en la *Figura 42*. Se pueden apreciar, una vez promediados los valores obtenidos, un porcentaje de 28 equivalente a **Regular** en Respeto.



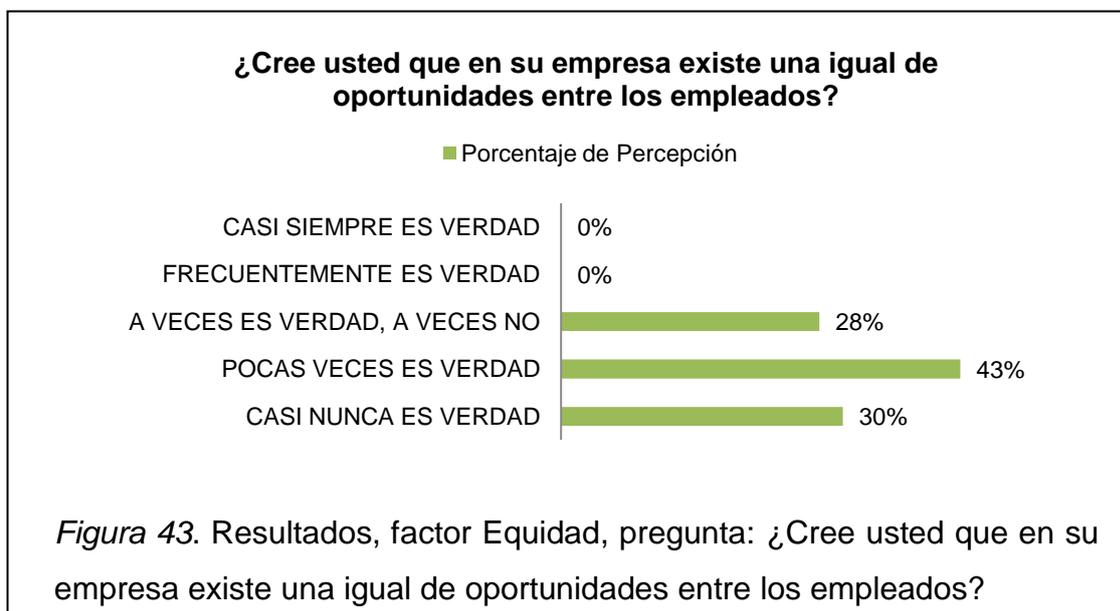
### 4.3 Dimensión Imparcialidad

En esta dimensión se manifiesta la equidad en la asignación de esfuerzos y retribuciones, objetividad al premiar y promover a las personas. Justicia, entendiendo por tal la ausencia de discriminación y la posibilidad de apelación ante situaciones consideradas como injustas.

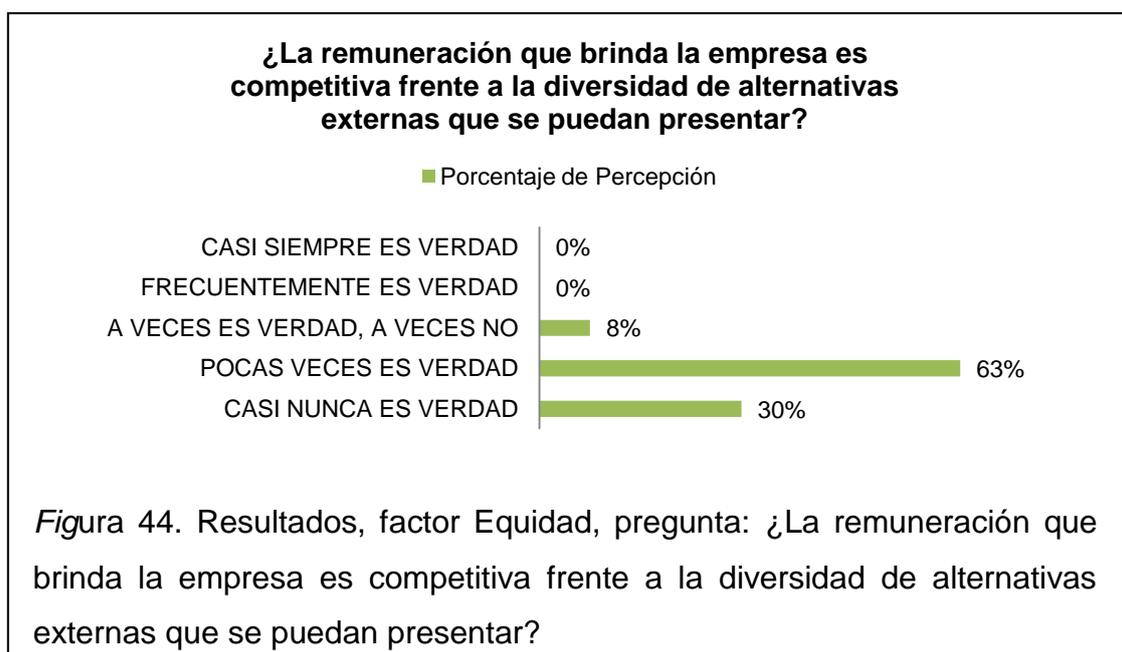
#### 4.3.1 Factor Equidad

Este componente ayuda a verificar un conjunto de opciones para comprobar la ausencia de discriminación, la presencia de justicia y las reglas claras en toda la organización.

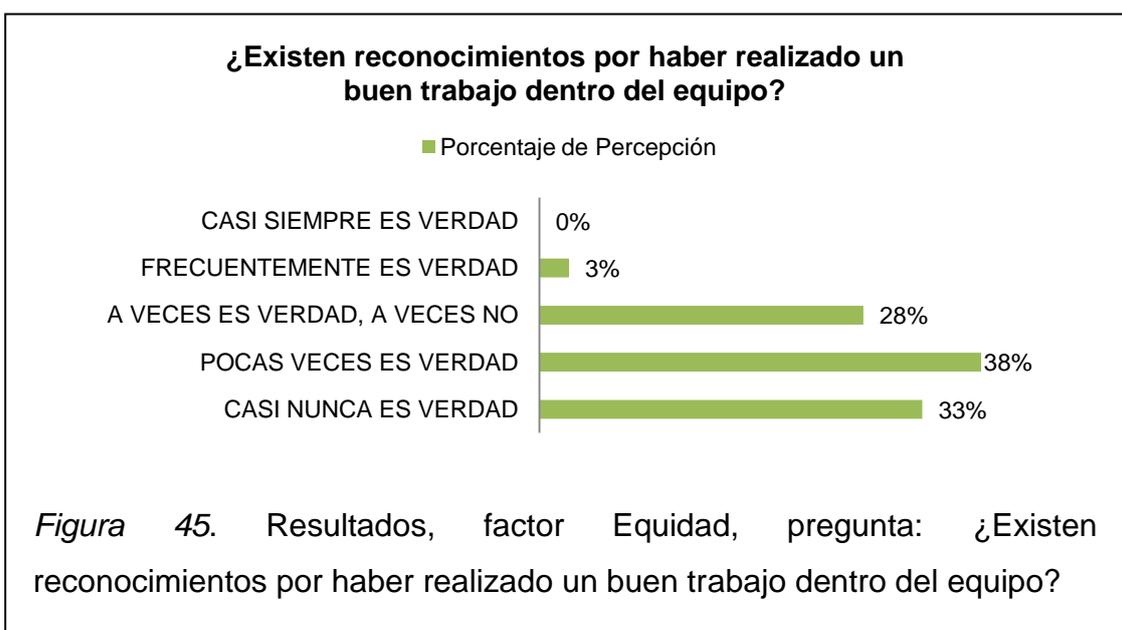
El 73% cree que no existe una igualdad de oportunidades entre los empleados, el 28% se presenta neutral.



La percepción sobre si la remuneración que perciben los empleados no está acorde al mercado laboral dio como total 93%, el 8% se muestra indeciso.



La percepción negativa de recibir reconocimientos al realizar un buen trabajo en equipo es de 68%, 28% se mantiene como neutral y el 3% tiene una percepción positiva.



Los encuestados mencionaron:

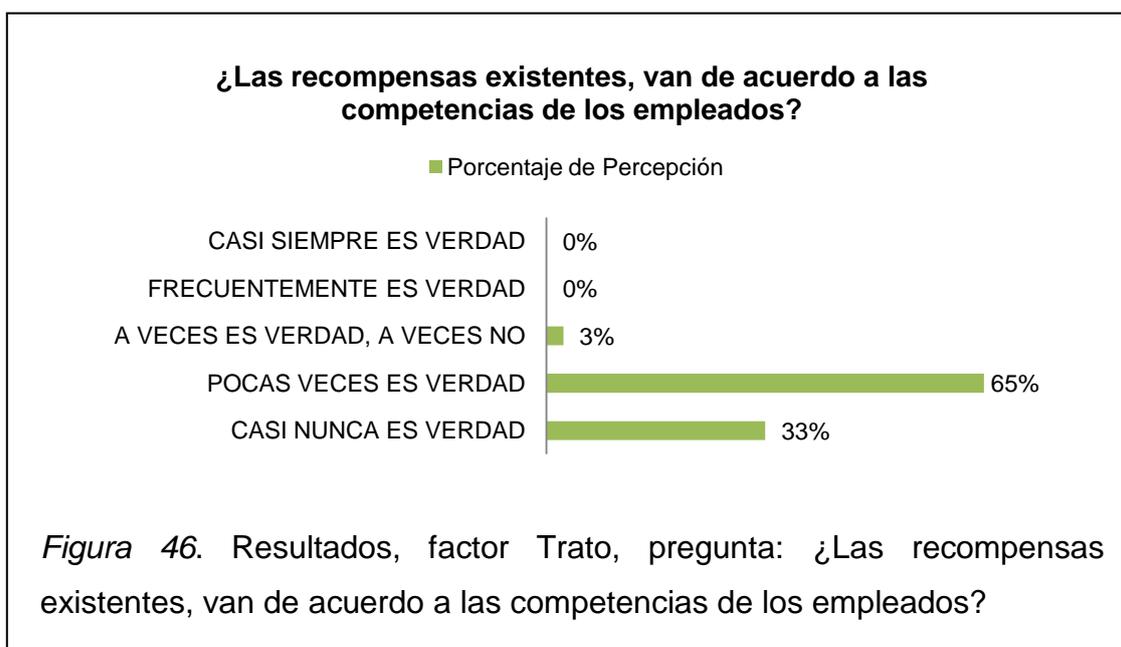
- Los salarios bajos frente a la carga laboral del momento.
- Los privilegios que tienen algunas personas, incluso con los horarios de entrada a la institución.
- La falta de reconocimientos por la labor realizada.

Este factor, con una percepción positiva del 1%, está en estado **Malo**, de forma urgente se presentarán en el próximo capítulo algunas estrategias que puedan ayudar a la mejor gestión de este elemento.

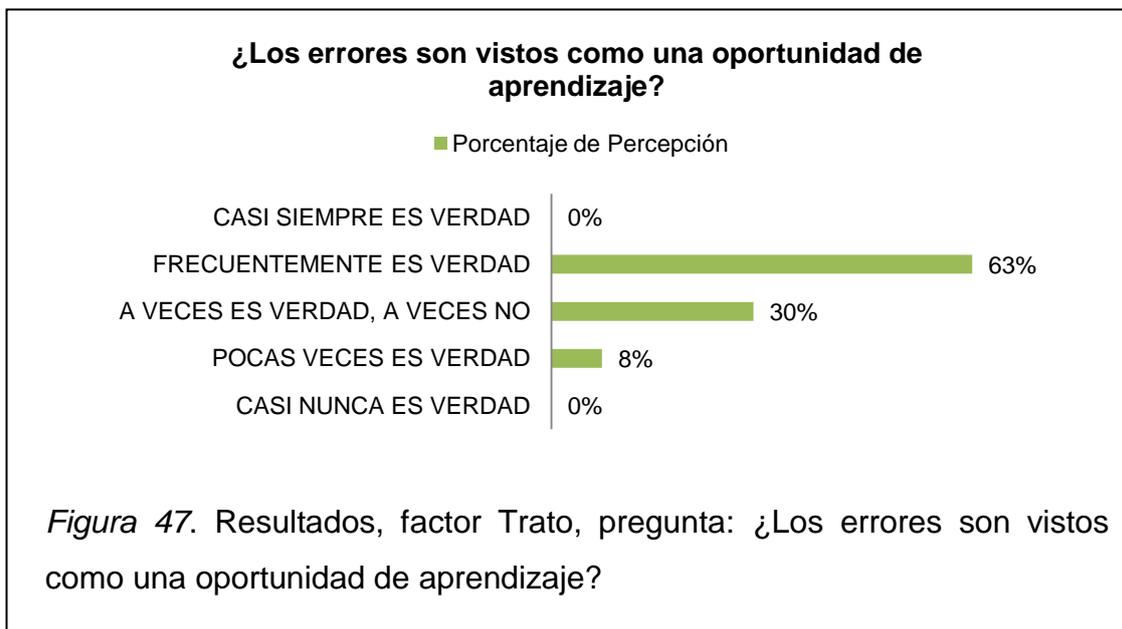
#### 4.3.2 Factor Trato

El factor Trato, establece el equilibrio entre la compensación y el trabajo asegurando el buen trato sin importar la posición.

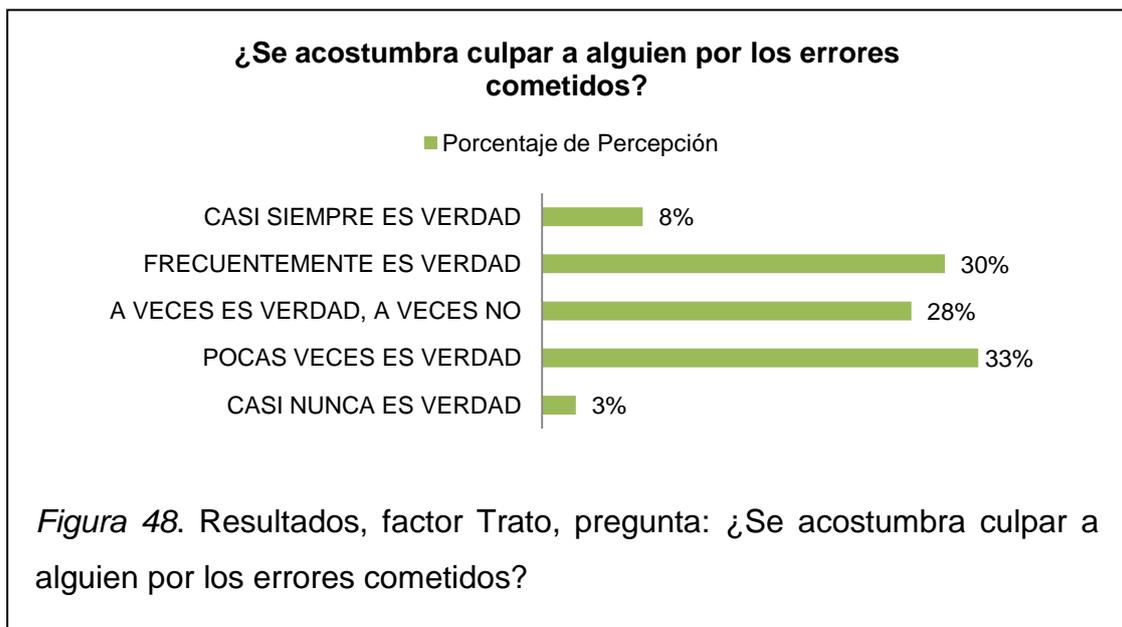
Investigando acerca de si las recompensas van de acuerdo a las competencias, el 98% tiene una percepción negativa, el 3% se muestra neutral.



El 63% percibe positivamente que los errores son una oportunidad de aprendizaje, el 30% es neutral y el 8% tiene una percepción negativa.



La percepción negativa donde se suele recibir la culpa por los errores cometidos es de 38%, 28% se mantiene como neutral y el 36% tiene una percepción positiva.



Los colaboradores se mostraron descontentos comentando:

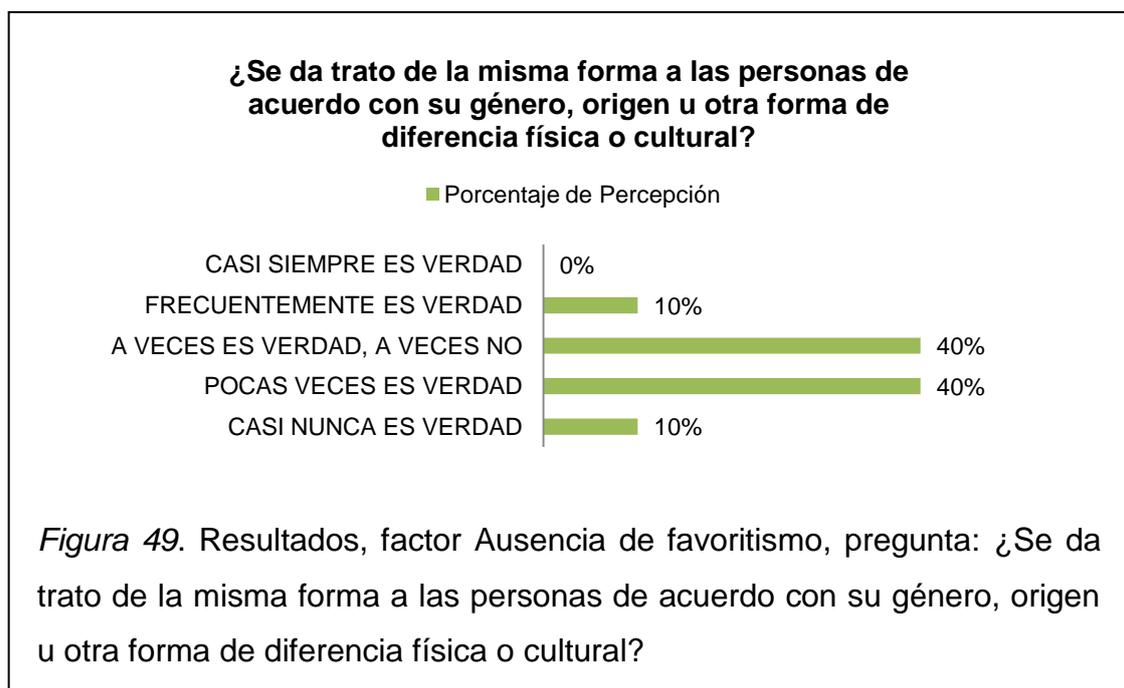
- La falta de reconocimientos en coherencia con las competencias del talento humano.

El factor Trato posee una percepción positiva de 33%, que en la escala de niveles propuestos, muestra como resultado **Regular**.

#### 4.3.3 Factor Ausencia de Favoritismo

Esta variable valora la ausencia de favoritismos, el trato que se da a una persona en prejuicio de otras como medios para obtener ventajas.

El 90% de los invitados a realizar la encuesta perciben que no se trata de la misma manera al personal, el restante 10% están de acuerdo con el trato que reciben.

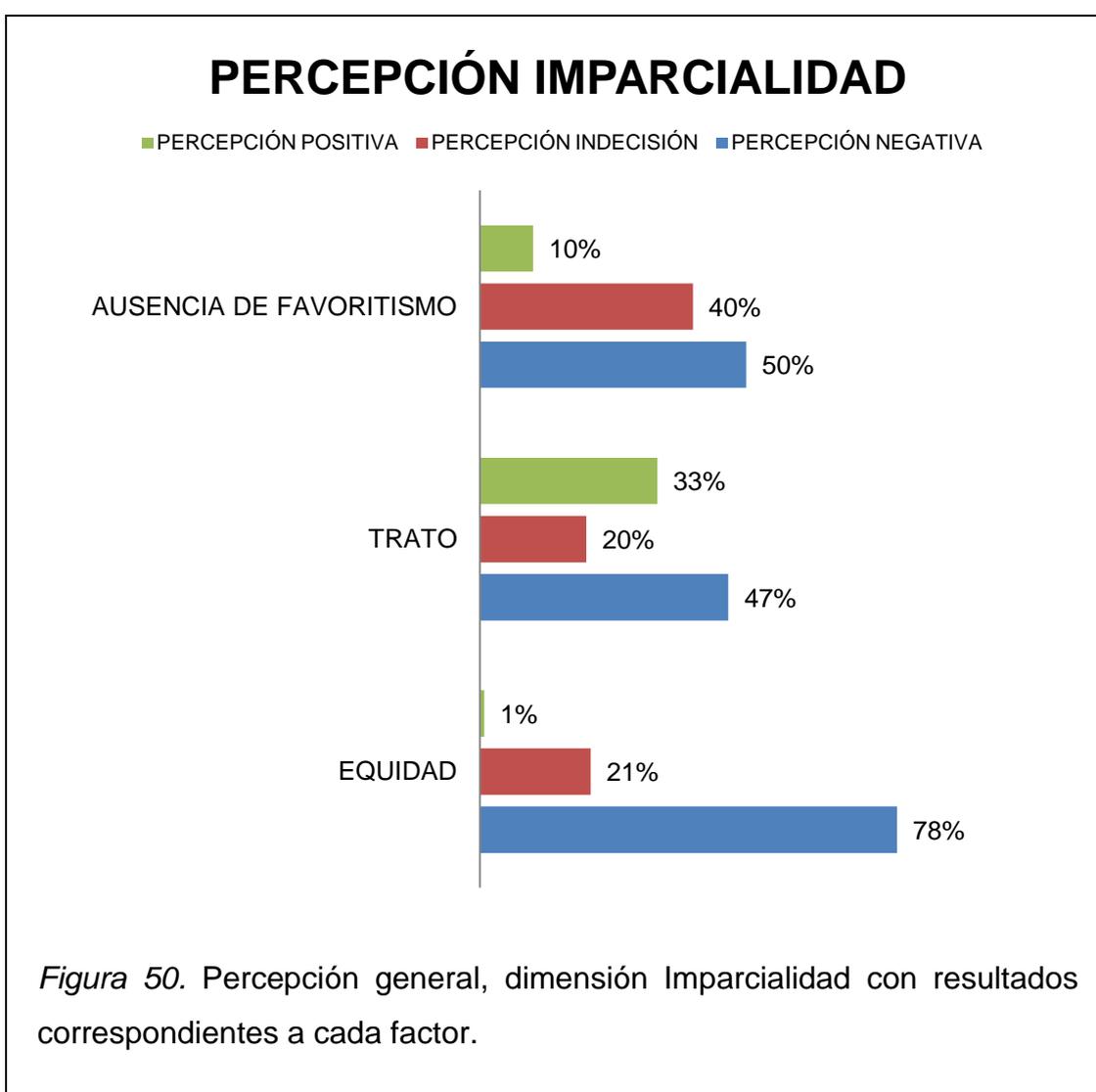


EL focus group arrojó otros resultados sobre esta variable:

- Existen colaboradores que no tienen funciones de mayor relevancia, incomodan al personal haciéndoles perder tiempo e intentando generar mal ambiente.

La percepción positiva sobre este factor dio como resultado 10%, que equivale a **Regular**.

La *Figura 50*, representa los porcentajes de percepción obtenidos de 40 colaboradores sobre la dimensión Imparcialidad, donde se obtiene como resultado 15% (**Regular**).



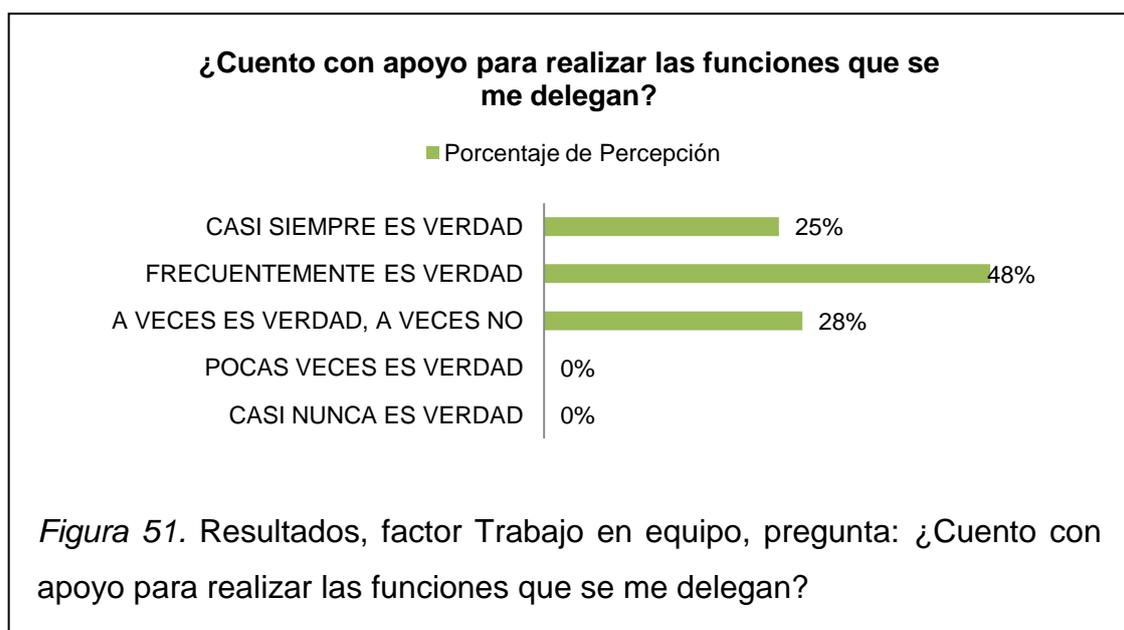
#### 4.4 Dimensión Compañerismo

Valora el sentido de camaradería del empleado en su ambiente de trabajo, analizando la hospitalidad, celebraciones, y del sentido de pertenencia.

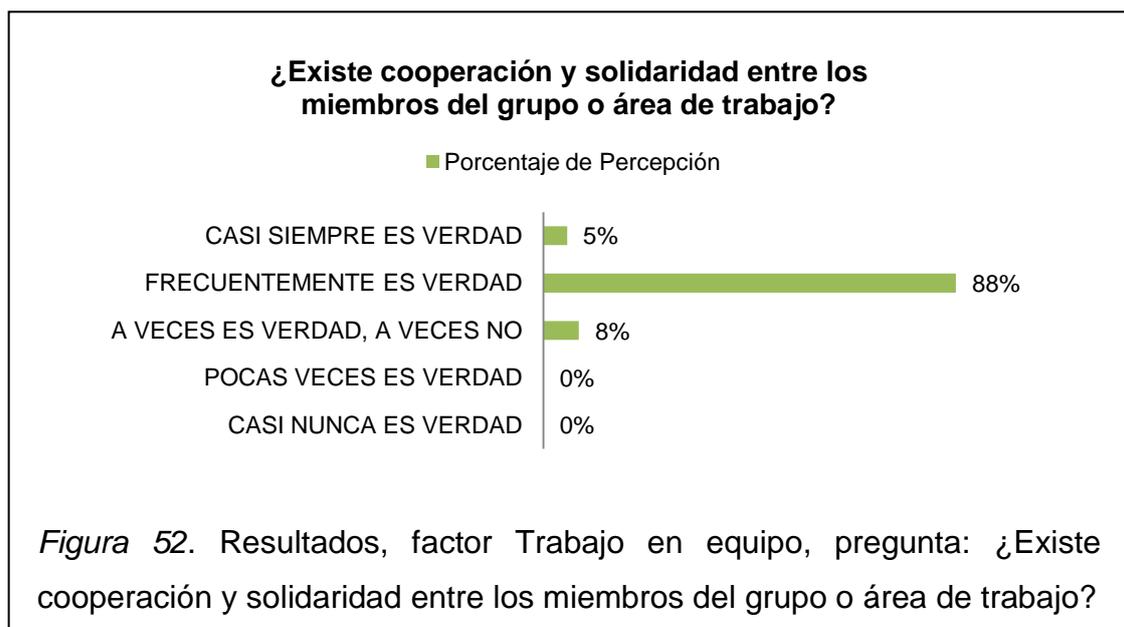
##### 4.4.1 Factor Trabajo en equipo

Crea un ambiente favorable, estimulando la realización de eventos por cumplimiento de metas.

El 73% de los encuestados percibe positivamente el apoyo que recibe al realizar sus tareas diarias, el 28% se muestra neutral.



El equipo presente en la investigación señala una percepción positiva del 93% acerca del tema de solidaridad dentro de su área de trabajo, el 8% está indeciso.



Empleando los otros métodos de investigación, se obtuvieron los siguientes comentarios:

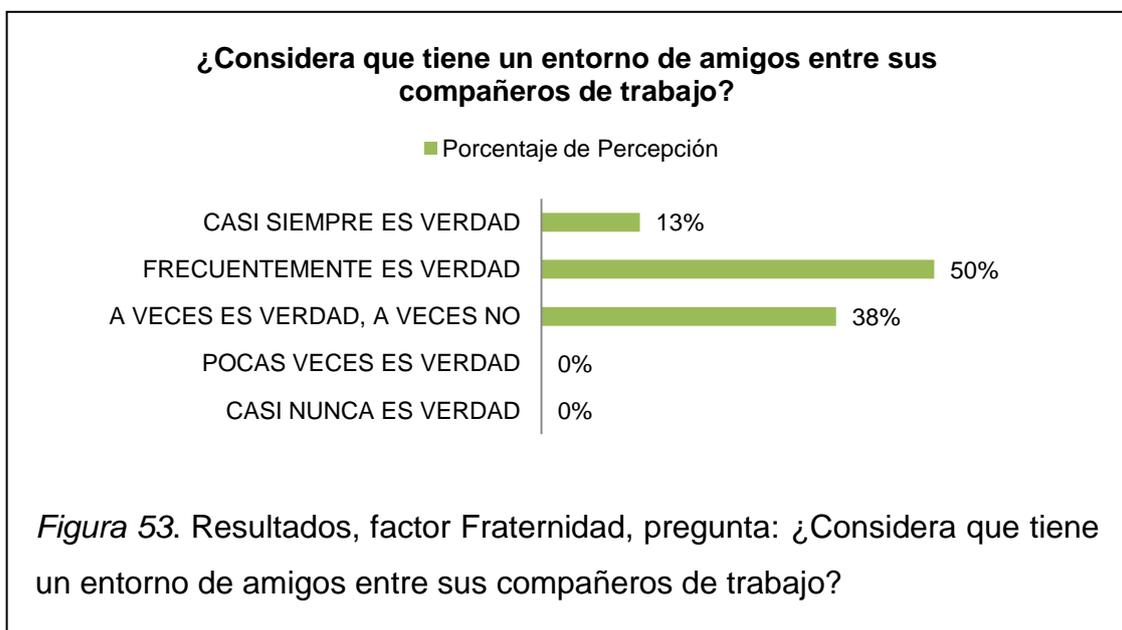
- Se siente el apoyo constante del mismo equipo o área, salvo algunas excepciones (identificadas pero para este estudio no es de relevancia).
- Siempre que hay que sacar algún tema adelante, el equipo se pone la camiseta y está presente hasta el final, los conflictos suelen ocurrir cuando, en ocasiones las otras áreas no tienen los mismos objetivos y se limitan a cumplir sus funciones ya establecidas.

Este factor obtuvo una puntuación de 83%, que corresponde a **Excelente**.

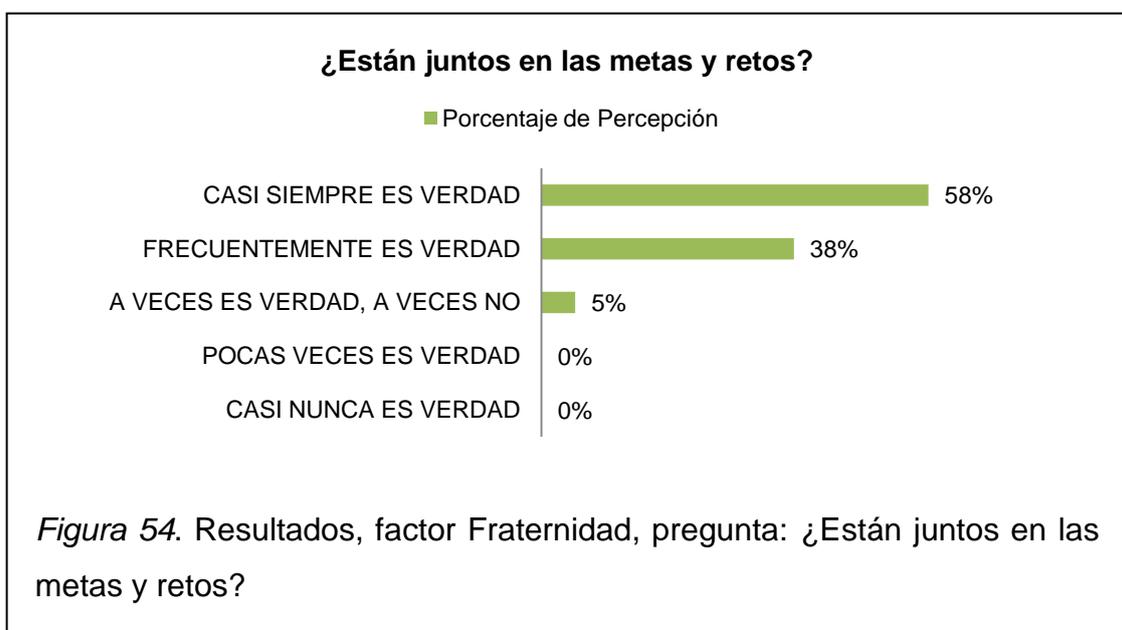
#### 4.4.2 Factor Fraternidad

Evidencia el sentimiento de familia y de equipo, creando un ambiente amigable y divertido para trabajar.

El 63% de las percepciones son positivas en cuanto a la consideración de ver a los compañeros como amigos, el 38% se presenta neutral.



La percepción positiva sobre la unión de metas y objetivos es del 96% mientras que el restante es neutral.



Los participantes de este estudio se mostraron contentos al mencionar:

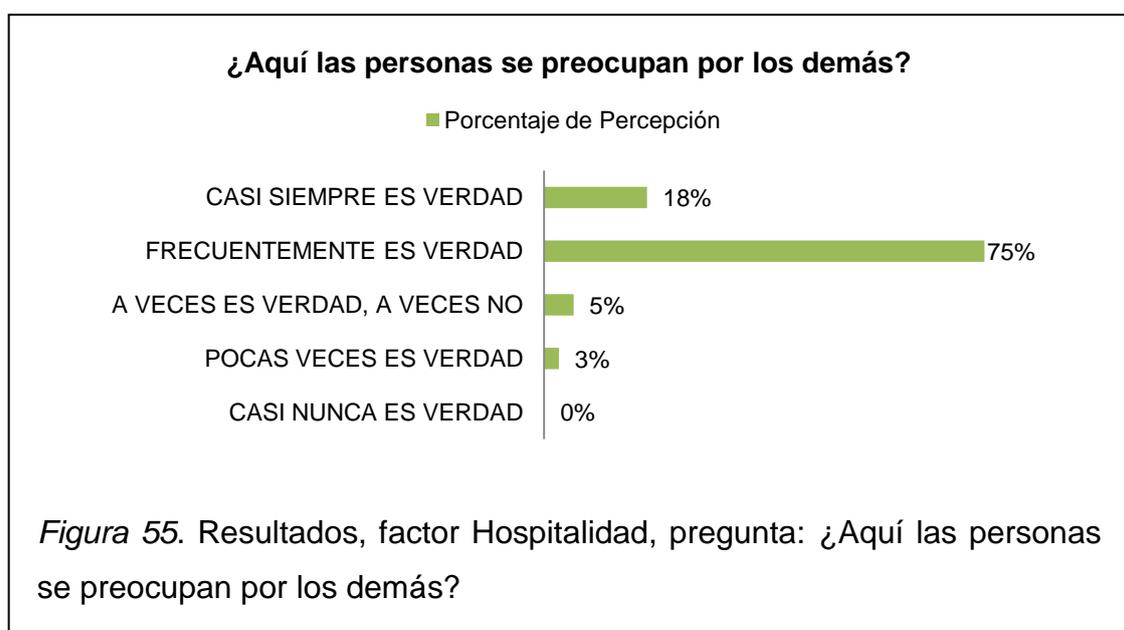
- El ambiente cordial que se lleva entre la organización, y las salidas que suelen realizar por su cuenta para entablar una relación de amistad más profunda.

El nivel obtenido en este factor es de **Satisfactorio** (79%)

#### 4.4.3 Factor Hospitalidad

Valora la generosidad y amabilidad con los nuevos integrantes.

La percepción positiva a cerca de la hospitalidad que se brinda es del 93%, un 5% de indecisión y el 3% llama a una percepción negativa.

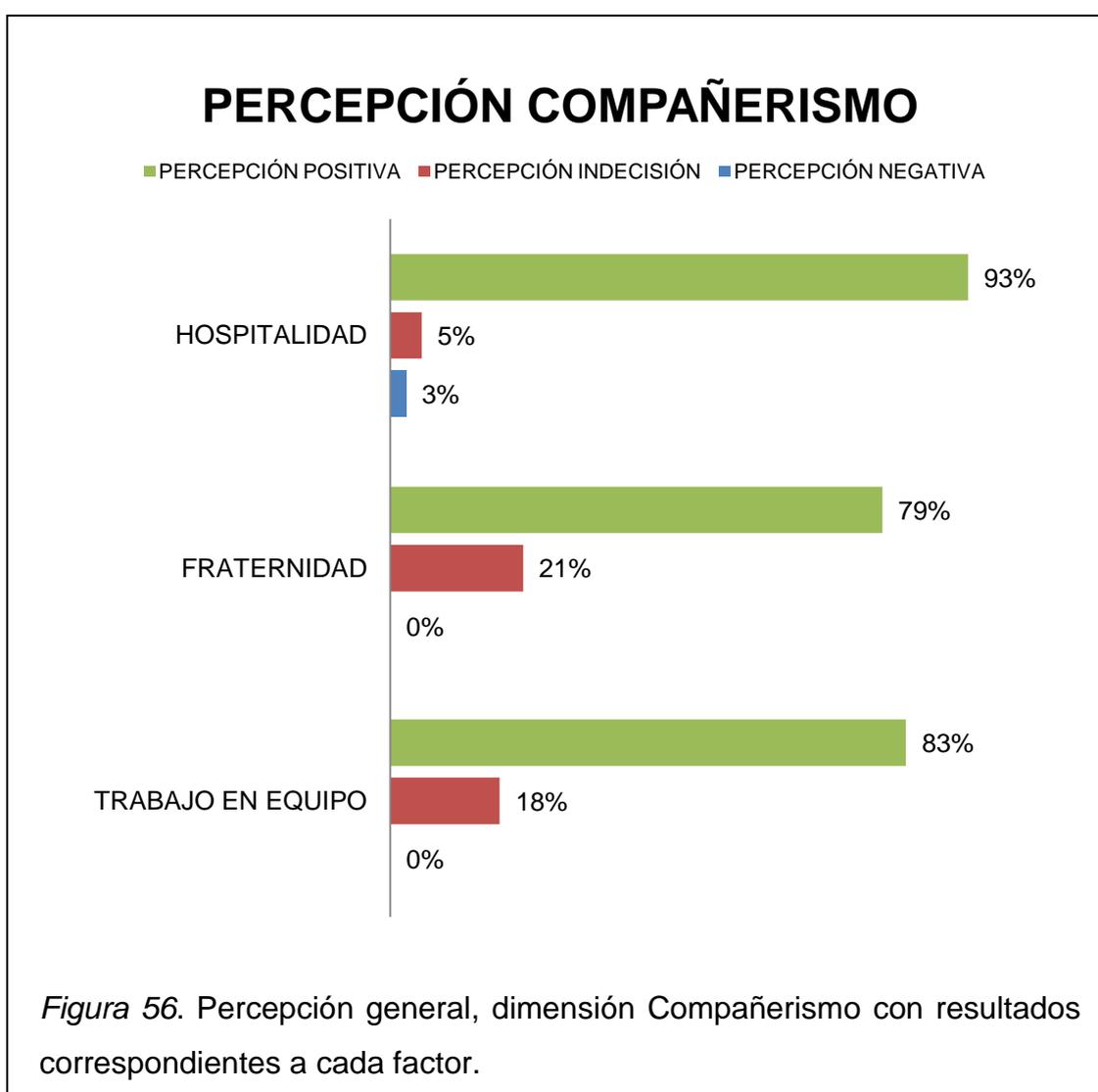


Los colaboradores mencionan que:

- Aunque no poseen un manual o referencia de inducción laboral, todos llegan a conocerse inmediatamente gracias al poco personal que labora en cada una de las ciudades y siempre están prestos a guiar de alguna manera a sus compañeros.

Este factor, con el 93% de percepción positiva, adquiere un nivel de **Excelente**.

En la *Figura 56*, se muestran las percepciones obtenidas donde el trabajo en equipo es algo que resalta mucho, el 83% se sienten apoyados, mencionando que trabajan como verdadero equipo. El escenario, en general, lo perciben como cálido, familiar, en un ambiente de cooperación y solidaridad (79%), la mayoría de los presentes en el estudio sabe reconocer a sus compañeros como amigos, enfrentando juntos las metas y retos que se les presentan (95%). Valorando los resultados de los factores de esta dimensión (85%) se puede calificar en un estado **Excelente**.



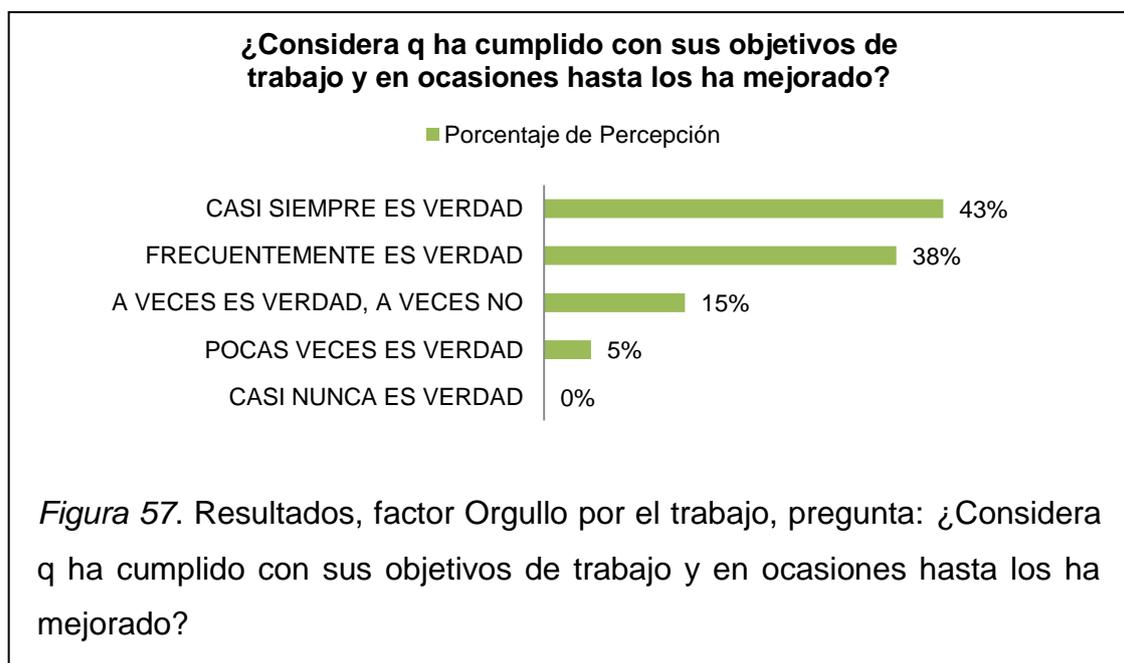
## 4.5 Dimensión Orgullo

Este criterio expresa la forma en que los empleados se relacionan con sus labores, los colaboradores pueden sentir orgullo por la tarea que desempeñan, por el equipo que conforman y por la institución para la cual trabajan.

### 4.5.1 Factor Orgullo por el Trabajo

Genera el sentimiento de que el trabajo que se realiza posee un significado especial.

El 80% de los participantes considera que cumple con sus objetivos en el trabajo, el 15% se muestra indiferente y el 5% tiene una percepción negativa.



Los participantes se mostraron en el grupo focal muy entusiastas comentando en general:

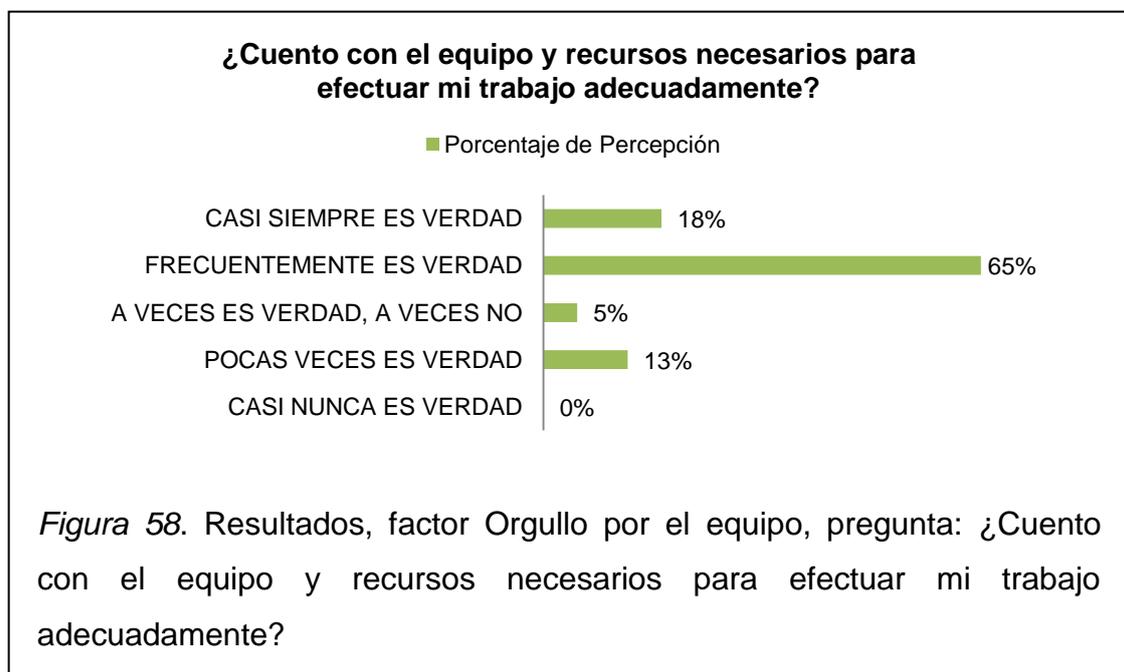
- Un buen ambiente laboral aunque con salarios bajos.
- Molestias en el traslado hasta la sede Vía a la Costa que disminuye sus ingresos económicos finales ya que ellos mismos costean el transporte y en todo caso les gustaría que esta situación mejorase.

El Orgullo por el trabajo tiene una percepción positiva de 80% equivalente a **Satisfactorio**.

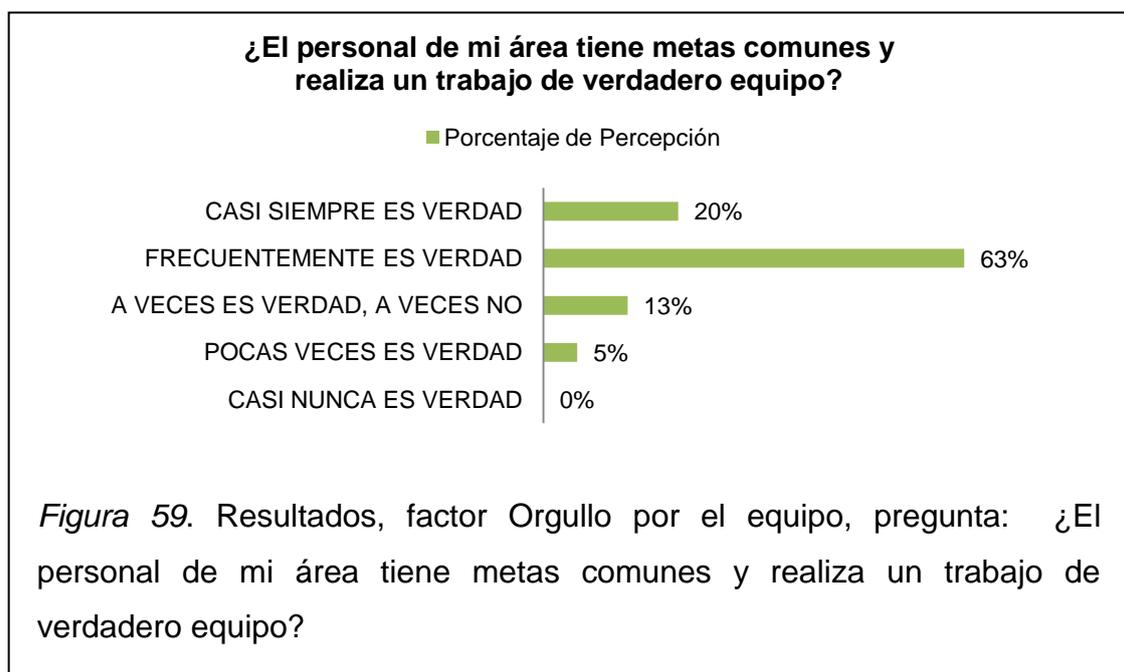
#### 4.5.2 Factor Orgullo por el equipo

Incentiva el equipo ayudando a crear un ambiente de orgullo por la contribución de ideas y objetivos de todos los integrantes.

El 83% posee una percepción positiva a cerca del equipo y los recursos que tiene al alcance, un 13% lo percibe de forma negativa y el 5% se muestra indiferente.



El 83% percibe positivamente que en su equipo tienen los mismos objetivos, el 13% es neutral y el 5% percibe esta variable de forma negativa.



Los encuestados que participaron también del grupo focal, comentaron:

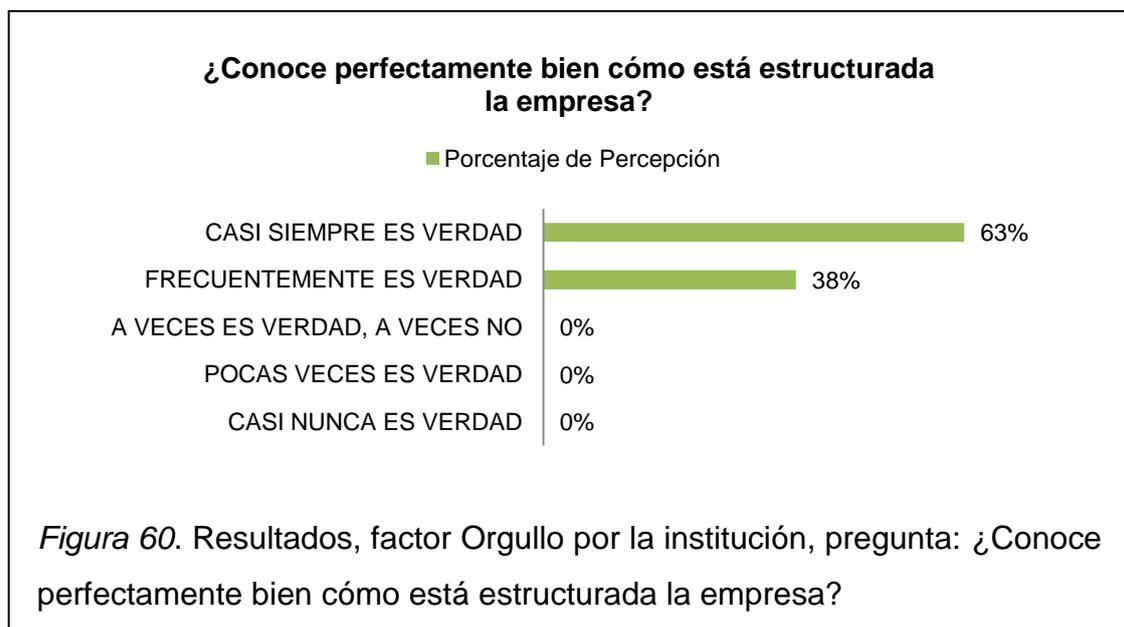
- En general, no tienen problemas con personas de su misma área, de vez en cuando las áreas se cruzan invadiendo funciones que no les corresponden pero saben manejarlo al momento.

El Orgullo por el equipo tiene una percepción positiva del 83% equivalente a **Excelente**.

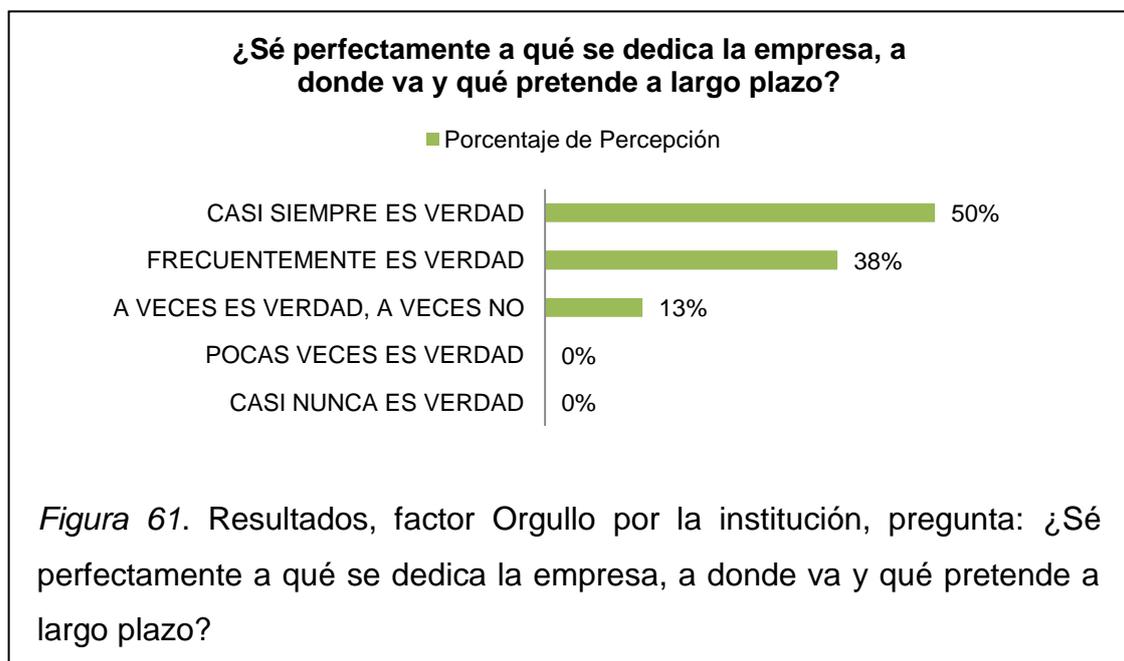
#### 4.5.3 Factor Orgullo por la Institución

Proyecta la imagen de la organización frente a los colaboradores impulsando la participación de la comunidad.

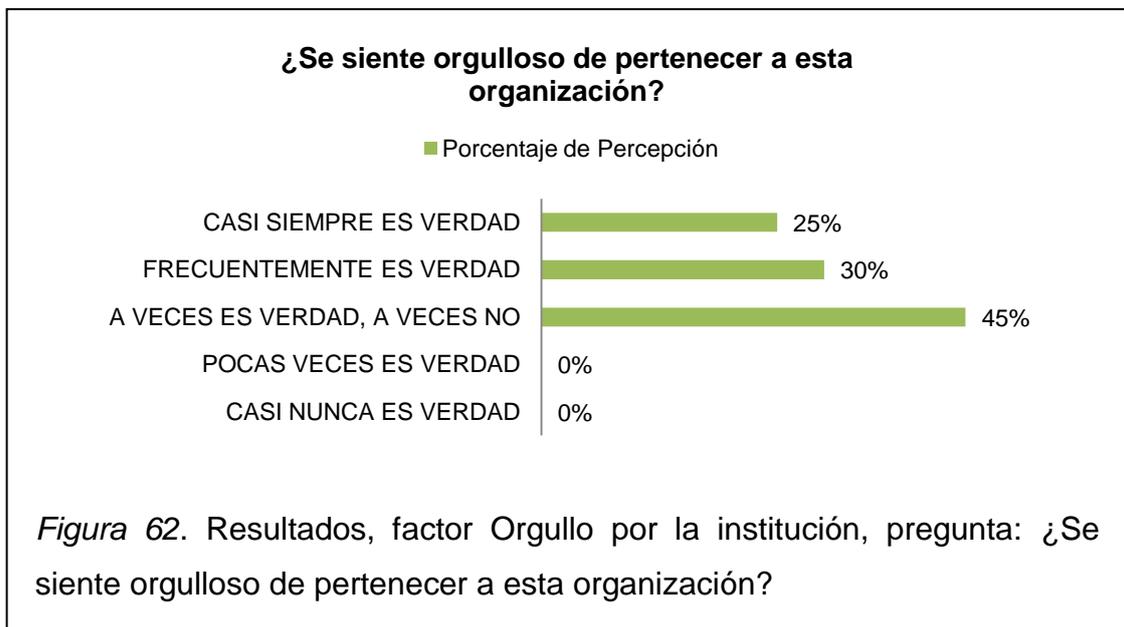
El 100% de los partícipes de este estudio conocen la estructura de la empresa.



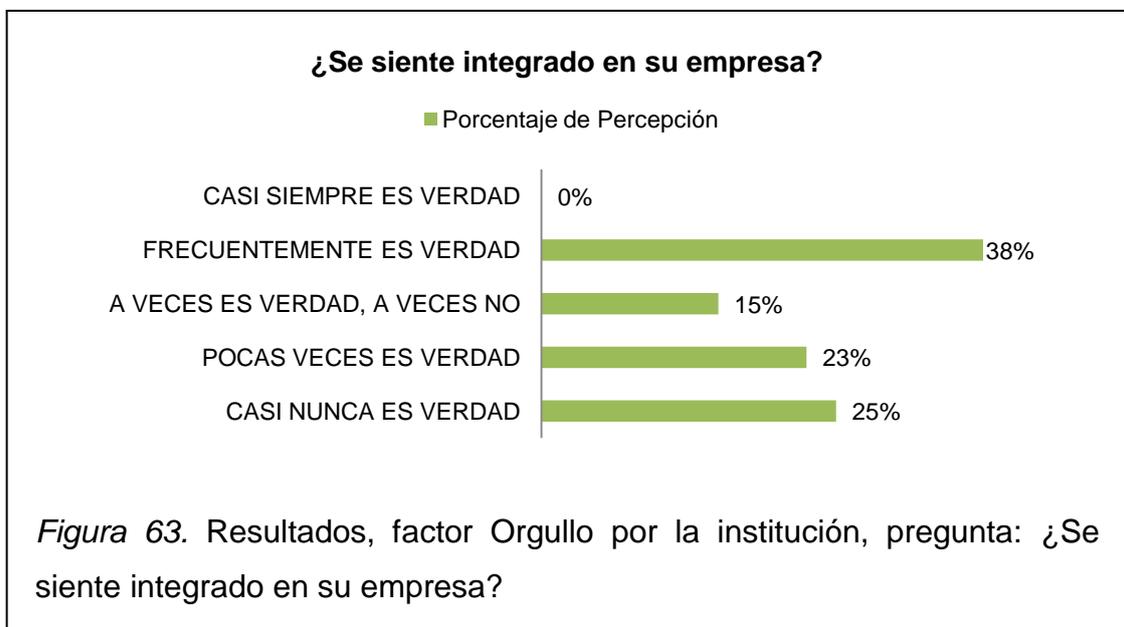
El 88% de los contribuyentes de la investigación, saben cuál es el objetivo que persigue la empresa, el 13% lo desconoce.



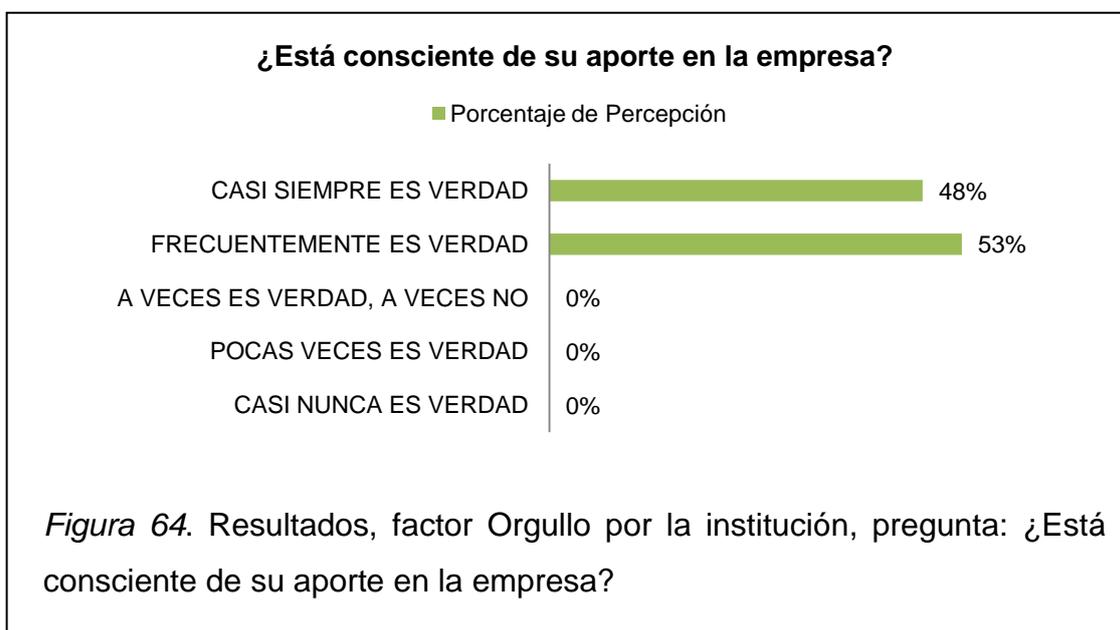
El 55% se siente orgulloso de pertenecer a la institución en forma general, el 45% se muestra neutral.



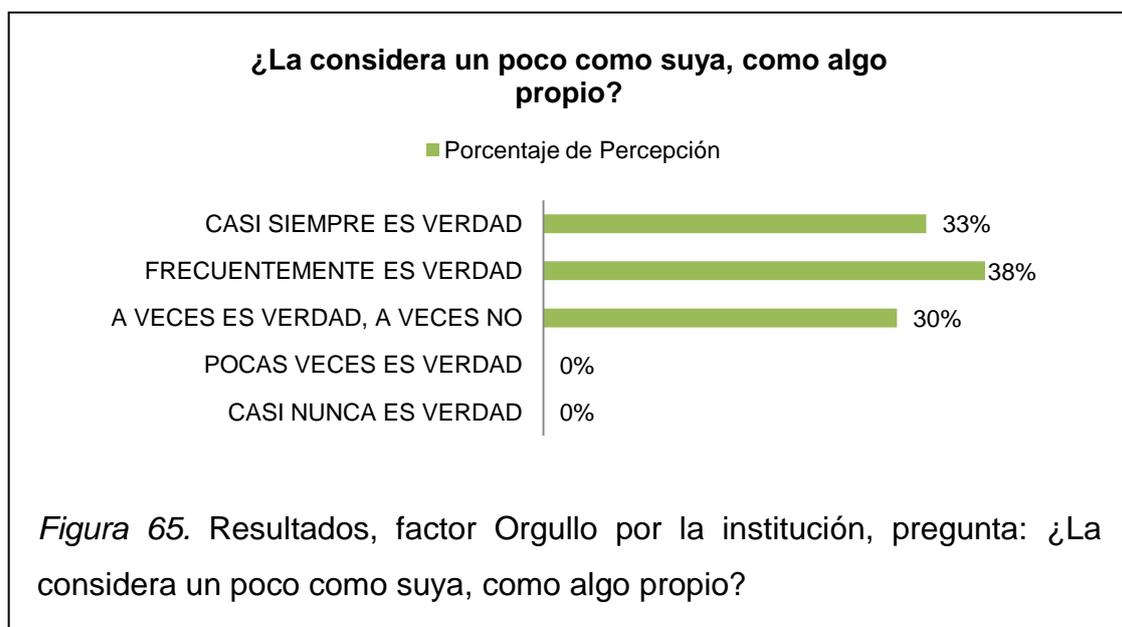
El 38% de los encuestados se siente integrado a la empresa, el 48% no y el 15% se muestra indiferente.



El 100% de los asistentes a este estudio están conscientes del aporte que hacen a la empresa.



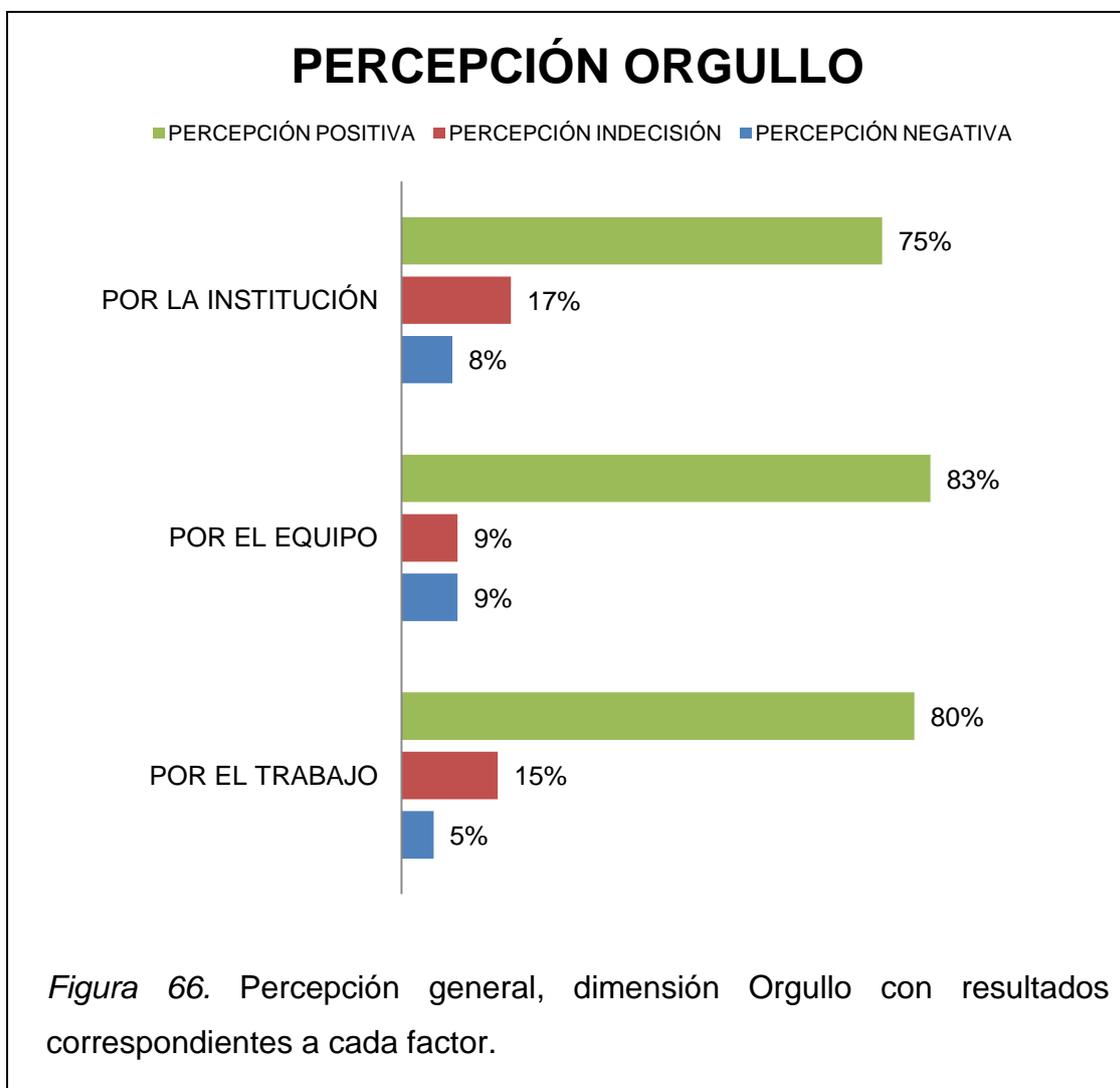
El 71% tienen una percepción positiva sobre considerar a la empresa como algo propio, el 30% restante se presenta neutral.



En general, el orgullo por la institución dio como promedio 75%, en estado **Satisfactorio**.

El 79% de todos los involucrados en esta investigación se sienten orgullosos de pertenecer a la institución, están conscientes de su aporte y se sienten integrados a ella (38%).

La *Figura 66*, demuestra las percepciones positivas, negativas y neutrales en el estudio realizado. El promedio general de la percepción Orgullo, incluyendo los tres factores, es de 79%, y en la escala de valores propuestos, se considera como **Satisfactorio**.



Aunque la primera reacción de los encuestados fue de desconfianza, la investigación arrojó buenos resultados, existen ítems claros en los que hay que mejorar como empresa. A breves rasgos se han identificado fortalezas y oportunidades de mejora.

El compañerismo y orgullo son las dos dimensiones que resaltan en la investigación por tener porcentajes más altos según la encuesta formulada.

Tabla 7. Resultados totales de evaluación de factores y dimensiones

DIMENSIÓN	FACTOR	PERCEPCIÓN		
		NEGATIVA	INDECISIÓN	POSITIVA
<b>CREDIBILIDAD</b>	COMUNICACIÓN	57%	24%	19%
	COORDINACIÓN	3%	18%	80%
	CONFIABILIDAD	23%	19%	59%
	AUTONOMÍA	0%	3%	97%
	HONESTIDAD	3%	23%	75%
<b>RESPETO</b>	SEGURIDAD	29%	32%	39%
	RECONOCIMIENTO	46%	21%	34%
	DESARROLLO	65%	45%	13%
<b>IMPARCIALIDAD</b>	EQUIDAD	78%	21%	1%
	TRATO	47%	20%	33%
	AUSENCIA DE FAVORITISMO	50%	40%	10%

<b>COMPAÑERISMO</b>	TRABAJO EN EQUIPO	0%	18%	83%
	FRATERNIDAD	0%	21%	79%
	HOSPITALIDAD	3%	5%	93%
<b>ORGULLO</b>	POR EL TRABAJO	5%	15%	80%
	POR EL EQUIPO	9%	9%	83%
	POR LA INSTITUCIÓN	8%	17%	75%

Tabla 8. Resultados positivos de evaluación de clima bajo cinco dimensiones

<b>DIMENSIONES DE CLIMA EVALUADO PERCEPCIÓN POSITIVA</b>				
<b>CREDIBILIDAD</b>	<b>RESPECTO</b>	<b>IMPARCIALIDAD</b>	<b>COMPAÑERISMO</b>	<b>ORGULLO</b>
66%	28%	15%	85%	79%

En la *Figura 67* se despliegan los factores correspondientes a cada dimensión con sus respectivos resultados y resultados globales para un mejor análisis.

## PERCEPCIÓN POSITIVA DE DIMENSIONES Y SUS FACTORES

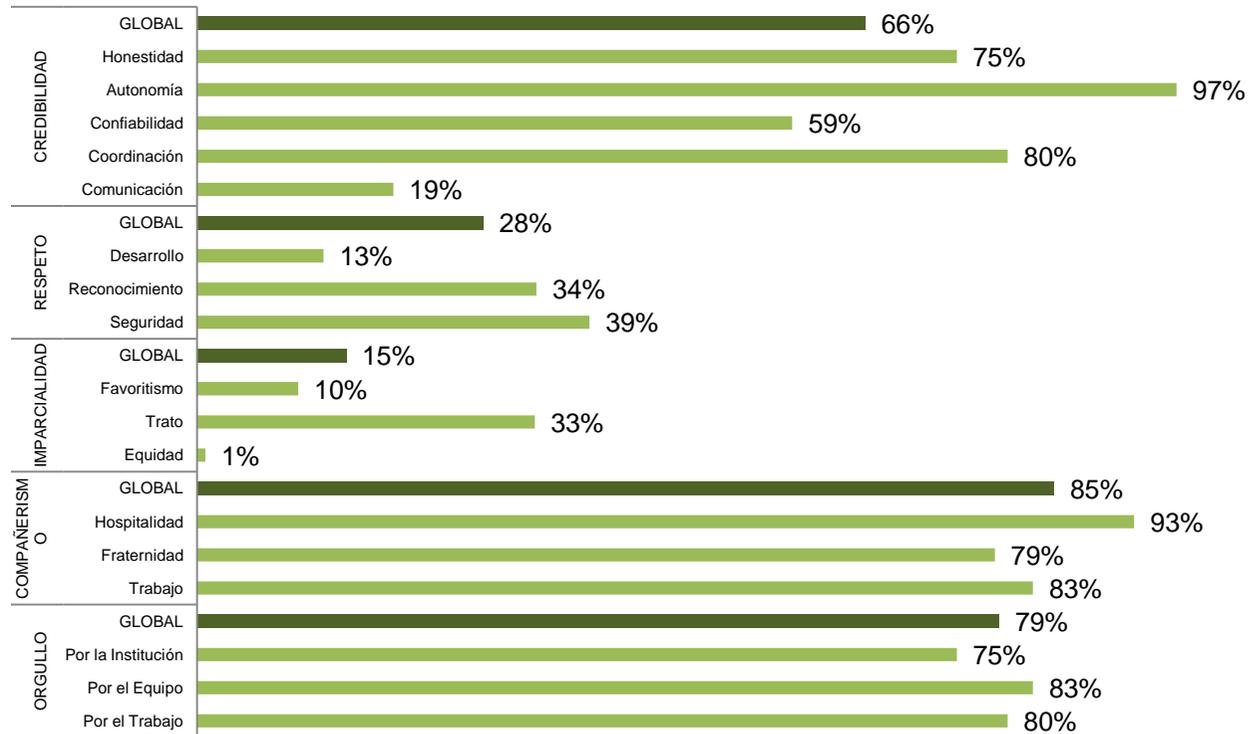


Figura 67. Percepción positiva de factores y dimensiones

#### 4.6 FODA - IDE

El IDE cuenta con una imagen sólida que se ha venido desarrollando a lo largo de 20 años, sin embargo es importante utilizar también una herramienta clásica para evaluar la situación estratégica de la empresa y definir cursos de acción, analizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en las que se puede desenvolver la escuela.

Tabla 9. Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veintitrés años de trayectoria</li> <li>- Posicionada como una escuela de prestigio</li> <li>- Buen ambiente laboral</li> <li>- Conocimiento del mercado</li> <li>- Excelencia académica</li> <li>- <i>Networking</i></li> <li>- Modernas instalaciones</li> <li>- Experiencia directiva</li> <li>- Claustro académico de excelencia</li> <li>- Eficacia investigativa</li> <li>- Enfoque práctico de los programas</li> <li>- Alianzas estratégicas con otras escuelas</li> <li>- Buen prestigio de los participantes</li> <li>- Presencia pública</li> <li>- Capacidad de vinculación diferencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poco personal para trabajar más en familia</li> <li>- Productos que satisfacen el mercado</li> <li>- Aprovechamiento de tecnología</li> <li>- Competencia local débil</li> <li>- Necesidad de los productos</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de políticas y procedimientos</li> <li>- Comunicación no gestionada hasta el momento</li> <li>- Falta de canales formales de comunicación</li> <li>- Carencia de objetivos estratégicos</li> <li>- Poca administración del recurso humano</li> <li>- Salarios bajos</li> <li>- Mala situación financiera</li> <li>- Falta de motivación o incentivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambio de legislación</li> <li>- Regulaciones de educación</li> <li>- Rotación de personal</li> </ul>

#### 4.7 Árbol de Problemas

Para un mejor análisis y con base en los resultados finales del diagnóstico de clima realizado en este capítulo, se desarrolla una relación en cadena causa/efecto expresado bajo el modelo del árbol de problemas. El árbol de problemas es un instrumento de mucha ayuda para entender la problemática que se quiere resolver, donde se expresan un encadenamiento tipo causa/efecto, las condiciones negativas percibidas por los participantes en relación con el problema en cuestión.

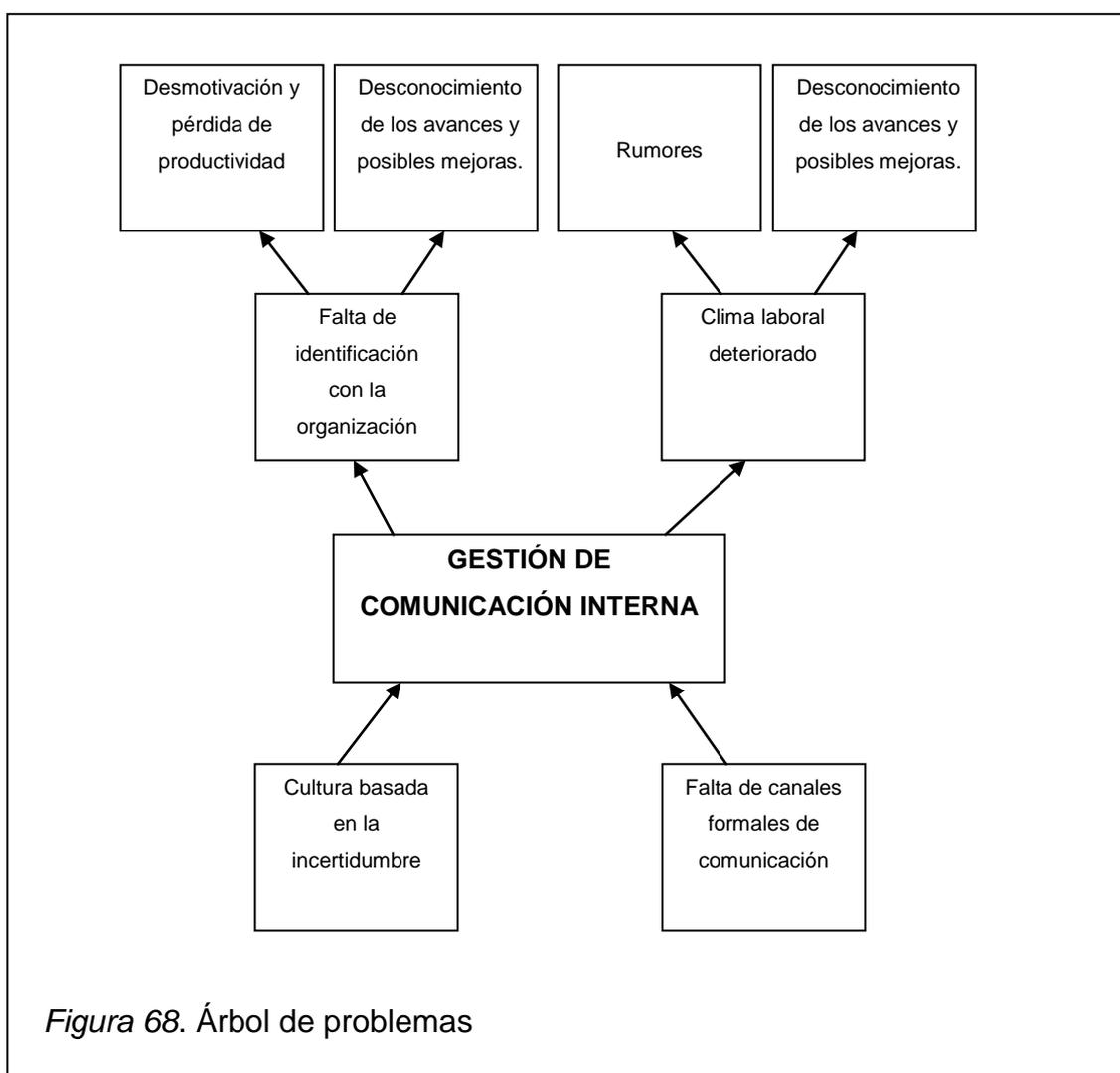


Figura 68. Árbol de problemas

## 4.8 Conclusiones

Con la finalidad de alinear la comunicación a los objetivos del negocio, es necesario identificar oportunidades para gestionar la comunicación. Si bien no existen políticas de comunicación, lo cual genera criterios variados en cuanto al flujo de información, se pueden aprovechar canales de comunicación existentes en la organización para alcanzar una mayor efectividad, tales como: intranet, y buzón de sugerencias.

La Intranet actualmente no está reconocida como un canal que los acerque más a la empresa, no se le percibe ventajas aplicables a su entorno. El buzón de sugerencias no genera motivación ni confianza para realizar propuestas de mejora. En conjunto, estos canales deben adoptar la misma visión estratégica transmitiendo el mismo mensaje corporativo.

Es importante recordar que todo cambio requiere: compromiso, inversión y esfuerzos. Existen detalles que necesitan de una nueva iniciativa, considerando el liderazgo del portavoz como uno de sus puntos fuertes. La investigación muestra que un portavoz necesita cualidades como:

Facilidad de palabra	Elocuencia
Comprometido	Amable
Influyente	Motivador
Con poder de convocatoria	Respetado y reconocido
Íntegro	Credibilidad
Extrovertido	

En general, los colaboradores participantes de este estudio se mostraron contentos y muy abiertos en sus respuestas generando oportunidades de mejora señalando que les gusta trabajar en la institución pero saben que hay mucho por corregir y que es necesario del apoyo de cada uno de los integrantes y que el compromiso que deben tener es desde una buena actitud hasta el desarrollo de sus acciones haciendo que todo fluya hacia el mismo horizonte, hacia los objetivos del negocio.

Por lo antes expuesto, se requiere realizar una planeación estratégica comunicacional de índole interno y de carácter multidireccional: descendente, ascendente, y transversal para contribuir en la credibilidad, el respeto, la seguridad, la imparcialidad y el orgullo en la organización.

Recordando la célebre frase de Gabriel García Márquez "Lo que no se comunica, no existe" y confirmando que la clave del *engagement* es, en esencia, la comunicación, se solicita el apoyo de la Dirección General para vincular y gestionar a la comunicación como una herramienta estratégica para la organización.

#### 4.9 Recomendaciones

Implementar una gestión estratégica de comunicación promueve un cambio constante y según lo analizado en este estudio, se propone:

- Crear el departamento de Comunicación y contratar un Director de Comunicaciones que sea el enlace directo entre todas las áreas, encabezando al equipo de Diseño Gráfico que hasta el momento es el encargado de la imagen y las publicaciones realizadas en toda la organización.
- Reforzar valores de cultura interna para mejorar actitudes y percepciones en todos los colaboradores.
- Desarrollar talleres estratégicos que ayuden a trabajar de forma sistémica contribuyendo al clima laboral y la cultura organizacional.
- Diseñar espacios de doble vía para vigorizar la participación de los colaboradores y la generación de ideas para los equipos de mejora presentes en la organización.
- Potenciar el talento humano con actualizaciones constantes.
- Promover el reconocimiento del talento humano así se obtendrá un mayor esfuerzo por el logro de objetivos en la organización.

- Se sugiere tener en cuenta material promocional para uso interno ya que ayuda a fidelizar a los colaboradores.

## 5 PROPUESTA DE PLAN INTEGRAL

**Objetivo:** Elevar el grado de conocimiento de objetivos y políticas de la organización en un lapso de 12 meses.

**Estrategia:** Consolidar la imagen de la organización generando sentido de pertenencia en los colaboradores.

**Dimensión a trabajar:** Credibilidad, Orgullo

PROGRAMAS, TÁCTICAS Y ACCIONES	MENSAJES	INDICADORES
<p><b>PROGRAMA DE BIENVENIDA</b></p> <p>Presentación de la empresa al nuevo colaborador que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inducción con material institucional.</li> <li>- Tour por las instalaciones y presentación ante los colaboradores de planta.</li> <li>- Entrega de souvenir de nivel 1 (<i>Ver Anexos</i>).</li> </ul>	<p><b>Fuerza:</b> ¡Bienvenido! Nos esperan muchos retos y queremos contar contigo.</p> <p><b>Tono-Estilo:</b> Motivador</p> <p><b>Responsables:</b> Dirección de Comunicación, Administración y Servicios.</p>	<p>No. Colaboradores nuevos socializados / No. Colaboradores nuevos.</p>
<p><b>PROGRAMA TÚ ERES NUESTRO REPRESENTANTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar charlas de etiqueta y asesoría de imagen para visualizar uniformidad en cada uno de los colaboradores que representan la empresa.</li> <li>- Entrega de Manual de etiqueta laboral.</li> </ul>	<p><b>Fuerza:</b> Todo tu ser representa lo que somos.</p> <p><b>Tono-Estilo:</b> Motivador</p> <p><b>Responsables:</b> Dirección de Comunicación, Administración y Servicios.</p>	<p>Número de charlas realizadas / Número de charlas planificadas y no ejecutadas.</p>
<p><b>PROGRAMA TE ACOMPAÑAMOS EN EL DÍA A DÍA</b></p> <p>Cada cierto período (3, 6 y 12 meses), aniversarios o fechas especiales se le entregará al colaborador un recuerdo de la empresa que podrá utilizar en sus labores diarias (<i>Ver Anexos</i>).</p>	<p><b>Fuerza:</b> Eres parte de nuestra vida, queremos formar parte de la tuya también.</p> <p><b>Tono-Estilo:</b> Entusiasta</p>	<p>Número de materiales entregados / materiales no</p>

	<b>Responsables:</b> Dirección de Comunicación, Administración y Servicios.	entregados.  Tipo de material entregado / materiales no entregados
<b>PROGRAMA FORMACIÓN DE LÍDER</b> Incluir talleres de desarrollo de habilidades comunicativas para un mejor despliegue de embajadores de marca y directivos.	<b>Fuerza:</b> El líder no nace, se hace. ¡Desarrolla tus habilidades! <b>Tono-Estilo:</b> Motivador, Amistoso <b>Responsables:</b> Dirección de Comunicación, Comercial, Administración y Servicios.	Número de candidatos formados / candidatos no formados.
<b>PROGRAMA TODOS FESTEJAMOS</b> Realizar una pequeña decoración en el puesto de trabajo de cada cumpleaños, entregando una tarjeta como parte de la felicitación. Al final del mes realizar la celebración de todos los cumpleaños de este lapso de tiempo.	<b>Tono-Estilo:</b> Motivador, Amistoso <b>Responsables:</b> Dirección de Comunicación, Administración y Servicios.	Número de tarjetas entregadas / tarjetas no entregadas.  Número de celebraciones realizadas / celebraciones no ejecutadas.

**Objetivo:** Mejorar en un 30% la percepción positiva de compañerismo e imparcialidad fomentando la colaboración y trabajo en equipo.

**Estrategia:** Reforzar el trabajo en equipo

**Dimensión a trabajar:** Respeto, Compañerismo, Imparcialidad

PROGRAMAS, TÁCTICAS Y ACCIONES	MENSAJES	INDICADORES
<p><b>PROGRAMA MOTIVACIONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar espacios de reconocimiento de la labor efectuada con el proyecto "Árbol de Crecimiento para el área de ventas".</li> <li>- Realizar una evaluación en un lapso de 6 meses, donde el personal comercial compara las ventas realizadas, quien logre mayor número de ventas podrá ingresar al árbol de crecimiento y ser ubicado entre los vendedores más destacados.</li> </ul>	<p><b>Fuerza:</b> Gracias a ti seguimos llegando a más personas. Eres la vitamina que ayuda a nuestro desarrollo.</p> <p><b>Tono-Estilo:</b> Motivador, Entusiasta</p> <p><b>Responsables:</b> Dirección de Comunicación, Comercial, Administración y Servicios.</p>	<p>Número de veces que el colaborador se ha destacado / Veces sin destacar</p> <p>Número de colaboradores destacados /Colaboradores sin destacar.</p>
<p><b>PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE TALENTO / GESTIÓN COLECTIVA DE TALENTO</b></p> <p>Potencializar las habilidades de los colaboradores para retener al valioso capital humano. El talento no sólo se busca en el proceso de selección sino que se desarrolla y se mantiene dentro de la empresa. La formación continua en las organizaciones es vital para su buena salud creativa. Como reconocimiento al esfuerzo otorgado por un año de trabajo, se otorga un seminario gratuito a elección del interesado.</p>	<p><b>Fuerza:</b> Tu crecimiento nos importa.</p> <p><b>Tono-Estilo:</b> Motivador</p> <p><b>Responsables:</b> Dirección de Comunicación, Comercial, Administración y Servicios.</p>	<p>Número de seminarios otorgados / Seminarios no otorgados.</p> <p>Número de colaboradores con seminarios gratuitos / Colaboradores sin seminarios.</p>

<p><b>PROGRAMA DE INNOVACIÓN</b></p> <p>A través de equipos de mejora (conformados voluntariamente y según afinidad de los colaboradores) presentar proyectos de innovación proponiendo introducir mejoras en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura</li> <li>- Procesos de trabajo</li> <li>- Resultados</li> <li>- Calidad en el servicio</li> </ul> <p>Los participantes recibirán talleres donde se les facilite metodologías para presentar sus proyectos además del alcance que debe poseer el mismo para introducir eficazmente sus propuestas.</p>	<p><b>Fuerza:</b> Con tu ayuda, innovamos continuamente.</p> <p><b>Tono-Estilo:</b> Motivador, Entusiasta</p> <p><b>Responsables:</b> Dirección de Comunicación, Administración y Servicios.</p>	<p>Número de propuestas presentadas /Número de propuestas ejecutadas.</p>
<p><b>PROGRAMA SOMOS UN EQUIPO</b></p> <p>De forma bimensual, realizar talleres y sesiones outdoors con temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coaching</li> <li>- Integración</li> <li>- Comunicación</li> </ul>	<p><b>Fuerza:</b> Somos un equipo y contigo nos desempeñamos mejor.</p> <p><b>Tono-Estilo:</b> Motivador, Amistoso</p> <p><b>Responsables:</b> Dirección de Comunicación, Administración y Servicios.</p>	<p>Número de talleres realizados / Talleres planificados no ejecutados.</p>
<p><b>PROGRAMA DE INTEGRACIÓN FAMILIAR</b></p> <p>Crear espacios abiertos de integración una vez al año para el desarrollo y mantenimiento de relaciones, con la participación activa de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Campeonato deportivo</li> </ul>	<p><b>Fuerza:</b> Tu familia es nuestra familia.</p> <p><b>Tono-Estilo:</b> Motivador, Amistoso</p> <p><b>Responsables:</b> Dirección de Comunicación, Comercial, Administración y Servicios.</p>	<p>Número de asistentes a la integración / No asistentes.</p>

**Objetivo:** Coordinar la comunicación permanente de doble vía con todos los stakeholders desde un enfoque sistémico.

**Estrategia:** Reforzar el trabajo en equipo

**Dimensión a trabajar:** Credibilidad, factor comunicación

PROGRAMAS, TÁCTICAS Y ACCIONES	MENSAJES	INDICADORES
<p><b>PROGRAMA CONOCIÉNDONOS PASO A PASO</b></p> <p>Creación y difusión de brief corporativo (historia, valores, misión, visión y objetivos), además de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de bienvenida</li> <li>- Manual de procedimientos</li> <li>- Manual de políticas</li> <li>- Manual de imagen</li> <li>- Manual de comunicación interna</li> <li>- Manual de crisis</li> </ul>	<p><b>Fuerza:</b> Conoce paso a paso tu empresa.</p> <p><b>Tono-Estilo:</b> Entusiasta</p> <p><b>Responsables:</b> Dirección de Comunicación</p>	<p>Número de manuales creados / No creados</p> <p>Número de manuales difundidos / no difundidos.</p>
<p><b>PROGRAMA DE COORDINACIÓN DE COMUNICACIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir políticas y lineamientos de comunicación e información para articular todas las acciones de comunicación y gestionarlas estrechamente.</li> <li>- Optimizar los canales de comunicación: Intranet, cartelera, buzón de sugerencias para enviar mensajes corporativos de forma planificada (mensual) y estratégica.</li> <li>- Gestionar todos los mensajes en la empresa y publicarlos en los diferentes canales optimizados previamente.</li> </ul>	<p><b>Fuerza:</b> Estrechamente comunicados.</p> <p><b>Tono-Estilo:</b> Entusiasta, emotivo</p> <p><b>Responsables:</b> Dirección de Comunicación</p>	<p>Número de políticas establecidas / Políticas no establecidas</p> <p>Número de canales optimizados-gestionados. / Canales no gestionados</p> <p>Número de mensajes publicados / Mensajes no publicados.</p>
<p><b>PROGRAMA TODOS CONECTADOS</b></p> <p>Implementación de una red social corporativa interna con la finalidad de construir espacios “amables”,</p>	<p><b>Fuerza:</b> Juntos hacemos más.</p> <p><b>Tono-Estilo:</b> Motivador, Entusiasta,</p>	<p>Número de miembros en la red / No miembros.</p>

<p>marcando el rumbo hacia una nueva cultura social y colaborativa para la empresa. Actualmente los nuevos procesos de <i>management</i> y de gestión de personas 2.0. son capaces de convertir a cualquier empresa en un negocio social, más cercano a las necesidades del consumidor, eficaz y productivo.</p>	<p>emotivo <b>Responsables:</b> Dirección de Comunicación, Dirección General</p>	
<p><b>PROGRAMA TODOS A UNA VOZ</b> Detectar embajadores de marca internos. Es esencial identificar y trabajar directamente con colaboradores que gozan de la credibilidad y el liderazgo suficientes para influir en sus compañeros, así la comunicación fluirá de mejor manera dentro de la organización como apoyo a la red social corporativa.</p>	<p><b>Fuerza:</b> Necesitamos un líder, y puedes ser Tú. <b>Tono-Estilo:</b> Motivador <b>Responsables:</b> Dirección de Comunicación</p>	<p>Número de candidatos identificados / Resto de colaboradores .</p>
<p><b>PROGRAMA TODOS NOS ESCUCHAMOS</b> Realizar reuniones de forma periódica que ayuden a traducir en acciones concretas de mejora continua.</p>	<p><b>Fuerza:</b> Queremos escuchar tu voz. <b>Tono-Estilo:</b> Motivador <b>Responsables:</b> Dirección de Comunicación, Dirección General</p>	<p>Número de reuniones ejecutadas / Reuniones planificadas no ejecutadas.</p>

## 5.1 Presupuesto

Tabla 10. Presupuesto planeado para el 2015

DETALLE	COSTO		
	CANT	UNIT	ANUAL
Director de Comunicaciones	1	\$ 3.500,00	\$ 42.000,00
<b>MANUALES</b>			
Folleto A4, 10 páginas impreso full color tiro/retiro en Couché mate. Portadas 170 gramos, interior 120 gramos. Impresión offset			
Manual de bienvenida	20	\$ 6,00	\$ 120,00
Manual de procedimientos	20	\$ 6,00	\$ 120,00
Manual de políticas	20	\$ 6,00	\$ 120,00
Manual de imagen	20	\$ 6,00	\$ 120,00
Manual de comunicación interna	20	\$ 6,00	\$ 120,00
Manual de crisis	20	\$ 6,00	\$ 120,00
Manual de etiqueta laboral	70	\$ 6,00	\$ 420,00
<b>RED SOCIAL CORPORATIVA</b>			
Zyncro (propuesta en el 2013)	70	\$ 5,34	\$ 4.485,60
<b>TALLERES</b>			
Etiqueta y Asesoría de Imagen para todos los colaboradores	70	\$ 50,00	\$ 3.500,00
Desarrollo de Habilidades de Comunicación para Directivos	16	\$ 2.000,00	\$ 32.000,00
Metodología de proyectos para Equipos de Mejora	3	\$ 300,00	\$ 900,00
Outdoors trimestrales	70	\$ 300,00	\$ 42.000,00
INTEGRACIÓN FAMILIAR (lugar, transporte y refrigerio)	140	\$ 50,00	\$ 7.000,00
<b>FESTEJOS</b>			
Decoración en ambas ciudades	24	\$ 30,00	\$ 720,00
Tarjetas de felicitaciones	70	\$ 2,00	\$ 140,00
<b>SOUVENIRS</b>			\$ 0,00
Bolígrafo sencillo	100	\$ 0,30	\$ 30,00
Bolígrafo ejecutivo	50	\$ 2,00	\$ 100,00
Cuaderno - Agenda	100	\$ 6,00	\$ 600,00
Bloc de notas	100	\$ 1,50	\$ 150,00
Tarjetas de presentación	14000	\$ 0,03	\$ 350,00
Cubo de hojas	300	\$ 3,00	\$ 900,00
Portarretrato	10	\$ 1,50	\$ 15,00
Jarro	10	\$ 3,50	\$ 35,00
Pendrive	70	\$ 4,00	\$ 280,00
Chompa	50	\$ 70,00	\$ 3.500,00
<b>SUBTOTAL</b>			\$ 139.845,60
<b>5% IMPREVISTOS</b>			\$ 6.992,28
<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>			\$ 146.837,88

## 5.2 Cronograma

TÁCTICAS / ACTIVIDADES	2015							2016											
	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>PROGRAMA DE BIENVENIDA</b>																			
Inducción con material institucional.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Tour por las instalaciones y presentación ante los colaboradores de planta.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Entrega de kit de bienvenida ( <i>Ver Anexos</i> ).	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>PROGRAMA TÚ ERES NUESTRO REPRESENTANTE</b>																			
Charlas de etiqueta y asesoría de imagen para visualizar uniformidad en cada uno de los colaboradores que representan la empresa.		■																	
Entrega de Manual de etiqueta laboral los colaboradores			■																
<b>PROGRAMA TE ACOMPAÑAMOS EN EL DÍA A DÍA</b>																			
Entrega de un recuerdo al colaborador que podrá utilizar en sus labores diarias.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

TÁCTICAS / ACTIVIDADES	2015							2016											
	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>PROGRAMA FORMACIÓN DE LÍDER</b>																			
Taller de desarrollo de habilidades comunicativas para embajadores de marca y directivos.																			
<b>PROGRAMA TODOS FESTEJAMOS</b>																			
Decoración en el puesto de trabajo de cada cumpleaños y entrega de tarjeta de felicitación.																			
Celebración de todos los cumpleaños al final del mes.																			
<b>PROGRAMA MOTIVACIONAL</b>																			
Evaluación para el Árbol de Crecimiento para el área de ventas.																			
<b>PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE TALENTO / GESTIÓN COLECTIVA DE TALENTO</b>																			
Potencializar las habilidades de los colaboradores con seminarios gratuitos cuando cumplan un año en la institución.																			

TÁCTICAS / ACTIVIDADES	2015							2016											
	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>PROGRAMA DE INNOVACIÓN</b>																			
Organización de equipos de mejora																			
Taller de metodologías para presentación de proyectos.																			
Presentación de propuestas																			
<b>PROGRAMA SOMOS UN EQUIPO</b>																			
Talleres y sesiones outdoors con temas: Coaching, Integración, Comunicación																			
<b>PROGRAMA DE INTEGRACIÓN FAMILIAR</b>																			
Campeonato deportivo como integración una vez al año para el desarrollo y mantenimiento de relaciones.																			

TÁCTICAS / ACTIVIDADES	2015							2016												
	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
<b>PROGRAMA CONOCIÉNDONOS PASO A PASO</b>																				
Creación de brief corporativo (historia, valores, misión, visión y objetivos), además de: Manuales de bienvenida, procedimientos, políticas, imagen, comunicación interna, crisis.																				
Difusión de los manuales																				
<b>PROGRAMA DE COORDINACIÓN DE COMUNICACIONES</b>																				
Definir políticas y lineamientos de comunicación e información para articular todas las acciones de comunicación y gestionarlas estrechamente.																				
Optimizar los canales de comunicación: Intranet, cartelera, buzón de sugerencias																				
Enviar mensajes corporativos de forma planificada (mensual) y estratégica.																				

TÁCTICAS / ACTIVIDADES	2015							2016												
	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
	<b>PROGRAMA TODOS CONECTADOS</b>																			
Implementación de una red social corporativa interna.																				
Integración a la red.																				
<b>PROGRAMA TODOS A UNA VOZ</b>																				
Detectar embajadores de marca internos.																				
<b>PROGRAMA TODOS NOS ESCUCHAMOS</b>																				
Reuniones de forma periódica que ayuden a traducir en acciones concretas de mejora continua.																				

## REFERENCIAS

- Albert S. (2013). Social employee o los empleados como embajadores de la marca. Tecnología versus cultura corporativa. Recuperado el 15 de octubre de 2013 de <http://www.silviaalbert.com/social-employee-o-los-empleados-como-embajadores-de-la-marca>.
- Álvarez, J. (2007). Comunicación interna: La estrategia del éxito. Recuperado en mayo de 2007 de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html>
- Andrade, H. (1991). La Comunicación en las Organizaciones. México, México: Trillas.
- Andrade, H. (1991). La Comunicación en las Organizaciones. México, México: Trillas.
- BARTOLI, Annie, (1998). Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada. Buenos Aires, Argentina: Paidós,
- Brandolini, A. y González Frigoli, M. (2009). Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes. Buenos Aires: La Crujía.
- Chiavenato, I. (1994). Administración de Recursos Humanos. Bogotá, Colombia: Mac Graw – Hill.
- Costa, J. (2003). Diseñar para los ojos. La Paz, Bolivia: Grupo Editorial Desing.
- Costa, J. (2004). DirCom on-line. La Paz, Bolivia: Desing.
- Denison, D. (julio, 1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point in the view on a decade of paradigm wars. Academy of Management Review, Vol. 21 No. 3, 619 – 654.

- Diario El Comercio. (2013). IDE, una escuela de negocios que busca la vanguardia. Recuperado el 20 de enero de 2013 de [http://www.elcomercio.com/construir/IDE-universidad-busca-vanguardia\\_0\\_850114995.html](http://www.elcomercio.com/construir/IDE-universidad-busca-vanguardia_0_850114995.html) o <http://www.ide.edu.ec/medios/2013/20130119comeride.jpg>
- Editorial Vértice. (2007). Comunicación Interna. Málaga, España: Vértice.
- Elías, J. y Mascaray, J. (2003). Más allá de la Comunicación Interna: La Intracomunicación. Barcelona, España: Gestión 2000.
- García, J. (1998). La Comunicación Interna. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Great Place to Work (2015). ¿Qué es un excelente lugar de trabajo? Recuperado el 20 de enero de 2015 de <http://www.greatplacetowork-ca.com/nuestro-enfoque/i-que-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>
- Guedez, V. (1996). Gerencia Cultura y Educación. Caracas, Venezuela: Fondo Editorial Tropykos/ Clacdec.
- Hofstede, G. (1984). Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. California, Estados Unidos: Sage Publications.
- IDE Business School (2012). IDE en los Rankings. Recuperado de 2012 de <http://www.ide.edu.ec/images/rankings/ranking2012.pdf>
- IDE Business School (2013). IDE en los Rankings. Recuperado el 25 de septiembre de 2013 de <http://www.ide.edu.ec/index.php/noticias/161-ide-en-los-rankings>.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1997). El Cuadro de Mando Integral: The Balance Score Card. Barcelona, España: Gestión 2000.
- LeBlanc, L. (2014). Tres pasos para transformar su cultura. Recuperado en julio de 2014 de <http://www.greatplacetowork.com.ec/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/707-tres-pasos-para-transformar-su-cultura>

- Lessem, R. (1990). *Gestión de la Cultura Corporativa*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Losada, J. C. (2013). *Material teórico Cultura Organizacional y Comunicación Interna*. Quito, Ecuador: UDLA
- Lucas, A. (2009). *La nueva comunicación*. Recuperado en febrero de 2015 de [http://www.antoniolucas.es/publicaciones/informacion\\_2009\\_libro1.html](http://www.antoniolucas.es/publicaciones/informacion_2009_libro1.html)
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica (7a. ed.)*. México, México: Prentice – Hall Hispanoamericana. S.A.
- Robles, M. (2001). *La comunicación interna en las entidades financieras andaluzas. El ejemplo de El Monte y CajaSur (tesina)*. Sevilla, España: Facultad de Comunicación.
- Schneider, B. y Reichers, A.E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, Vol 36, p. 19-39
- Serna, H. (1997). *Gerencia Estratégica*. Bogotá, Colombia: 3R Editores.
- Túñez, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Salamanca, España: Comunicación Social.
- Valle, R. (1995). *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Delaware, Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.
- Vargas Hernández, J.G. (2007). *La culturocracia organizacional en México*. Jalisco, México: Edición electrónica gratuita.

## **ANEXOS**

## GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENCUESTA

### Encuesta para evaluar el Clima Laboral en IDE Business School

Marque la casilla que mejor represente lo que ocurre en su empresa con las escalas siguientes:

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Neutral
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

#### **Credibilidad: Un voto de confianza**

1. ¿Siente que la información en la organización fluye libremente?
2. ¿Existen canales de comunicación formalmente establecidos?
3. ¿Tiene información clara a cerca de servicios, ayudas o prestaciones que la empresa ofrece?
4. ¿Existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?
5. ¿Las políticas de la empresa contribuyen a la generación de beneficios para la misma?
6. ¿La relación con sus jefes directos es de confianza?
7. ¿El comportamiento de mi jefe dentro de la empresa, es un modelo digno de imitar?
8. ¿Considera usted que tiene la suficiente autonomía en su trabajo?
9. ¿Se busca que cada trabajador se controle a sí mismo, en vez de que siempre sea controlado por la empresa?
10. ¿Usualmente culmino las funciones delegadas en el tiempo previsto?

11. ¿Los directivos se conducen de una manera honesta y ética?

*Credibilidad según variables: Comunicación, coordinación, confiabilidad, autonomía, honestidad*

### **Respeto: El valor sobre las necesidades**

1. ¿Sus responsabilidades laborales están claramente definidas?
2. ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?
3. ¿Su puesto en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?
4. ¿Puede aprovechar su experiencia laboral en la institución en otros ámbitos no sólo laborales?
5. ¿El trabajo que realiza, cubre sus expectativas?
6. ¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?
7. ¿Tiene usted un nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro?
8. ¿Recibe retroalimentación sobre el trabajo realizado?
9. ¿Es posible una promoción laboral en base a sus resultados?
10. ¿Se delegan responsabilidades tomando en cuenta sólo las capacidades, sin considerar factores como el interés de aprendizaje?
11. ¿Se siente obligado a ejecutar acciones sin estar de acuerdo?
12. ¿Estoy satisfecho con la forma en la que reconocen los esfuerzos adicionales de los empleados?
13. Sus ideas de trabajo, ¿son aprovechadas y tomadas en cuenta?
14. ¿Es evaluado en su desempeño para conocer sus fortalezas y debilidades y desarrollarse mejor profesionalmente?
15. ¿Son adecuados los sistemas de capacitación y oportunidades de progreso en la empresa?

*Respeto según variables: Seguridad, reconocimiento, desarrollo*

### **Imparcialidad: Justicia y equidad**

1. ¿Cree usted que en su empresa existe una igualdad de oportunidades entre los empleados?
2. ¿La remuneración que brinda la empresa es competitiva frente a la diversidad de alternativas externas que se puedan presentar?
3. ¿Existen reconocimientos por haber realizado un buen trabajo dentro del equipo?
4. ¿Las recompensas existentes, van de acuerdo a las competencias de los empleados?
5. ¿Los errores son vistos como una oportunidad de aprendizaje?
6. ¿Se acostumbra culpar a alguien por los errores cometidos?
7. ¿Se da trato de la misma forma a las personas de acuerdo con su género, origen u otra forma de diferencia física o cultural?

*Imparcialidad según variables: Equidad, trato, ausencia de favoritismo*

### **Compañerismo: La importancia de trabajar en un buen equipo**

1. ¿Cuento con apoyo para realizar las funciones que se me delegan?
2. ¿Existe cooperación y solidaridad entre los miembros del grupo o área de trabajo?
3. ¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?
4. ¿Están juntos en las metas y retos?
5. ¿Aquí las personas se preocupan por los demás?

*Compañerismo según variables: Trabajo en equipo, fraternidad, hospitalidad*

### **Orgullo: El sentido de pertenencia**

1. ¿Considera que ha cumplido con sus objetivos de trabajo y en ocasiones hasta los ha mejorado?
2. ¿Cuento con el equipo y recursos necesarios para efectuar mi trabajo adecuadamente?
3. ¿El personal de mi área tiene metas comunes y realiza un trabajo de verdadero equipo?

4. ¿Conoce perfectamente bien cómo está estructurada la empresa?
5. ¿Sé perfectamente a qué se dedica la empresa, a donde va y qué pretende a largo plazo?
6. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta organización?
7. ¿Se siente integrado en su empresa?
8. ¿Está consciente de su aporte en la empresa?
9. ¿La considera un poco como suya, como algo propio?

*Orgullo según variables: Trabajo, equipo e institución*  
*Resumen de resultados de encuesta*

## RESULTADO DE ENCUESTAS Y ANÁLISIS

### Dimensión Credibilidad

#### COMUNICACIÓN

¿Siente que la información en la organización fluye libremente?

¿Existen canales de comunicación formalmente establecidos?

¿Tiene información clara a cerca de servicios, ayudas o prestaciones que la empresa ofrece?

¿Existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?

NO. DE PERSONAS					PORCENTAJE					-	+	TOTAL
10	20	8	2	0	25%	50%	20%	5%	0%	75%	5%	19%
14	19	5	2	0	35%	48%	13%	5%	0%	83%	5%	
1	2	15	17	5	3%	5%	38%	43%	13%	8%	55%	
0	25	10	3	2	0%	63%	25%	8%	5%	63%	13%	

#### COORDINACIÓN

¿Las políticas de la empresa contribuyen a la generación de beneficios para la misma?

0	1	7	12	20	0%	3%	18%	30%	50%	3%	80%	80%
---	---	---	----	----	----	----	-----	-----	-----	----	-----	-----

#### CONFIABILIDAD

¿La relación con sus jefes directos es de confianza?

¿El comportamiento de mi jefe dentro de la empresa, es un modelo digno de imitar?

0	16	7	12	5	0%	40%	18%	30%	13%	40%	43%	59%
0	2	8	19	11	0%	5%	20%	48%	28%	5%	75%	

#### AUTONOMÍA

¿Considera usted que tiene la suficiente autonomía en su trabajo?

¿Se busca que cada trabajador se controle a sí mismo, en vez de que siempre sea controlado por la empresa?

¿Usualmente culmino las funciones delegadas en el tiempo previsto?

0	0	3	26	11	0%	0%	8%	65%	28%	0%	93%	97%
0	0	0	19	21	0%	0%	0%	48%	53%	0%	100%	
0	0	1	27	12	0%	0%	3%	68%	30%	0%	98%	

#### HONESTIDAD

¿Los directivos se conducen de una manera honesta y ética?

0	1	9	26	4	0%	3%	23%	65%	10%	3%	75%	75%
---	---	---	----	---	----	----	-----	-----	-----	----	-----	-----

**Credibilidad según variables: Comunicación, coordinación, confiabilidad, autonomía, honestidad**

**66%**

## Dimensión Respeto

### SEGURIDAD

¿Sus responsabilidades laborales están claramente definidas?

¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?

¿Su puesto en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?

¿Puede aprovechar su experiencia laboral en la institución en otros ámbitos no sólo laborales?

¿El trabajo que realiza, cubre sus expectativas?

¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?

¿Tiene usted un nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro?

¿Recibe retroalimentación sobre el trabajo realizado?

NO. DE PERSONAS					PORCENTAJE					-	+	TOTAL
0	3	3	22	12	0%	8%	8%	55%	30%	8%	85%	39%
0	4	29	6	1	0%	10%	73%	15%	3%	10%	18%	
2	12	16	9	1	5%	30%	40%	23%	3%	35%	25%	
0	0	9	20	11	0%	0%	23%	50%	28%	0%	78%	
0	19	14	7	0	0%	48%	35%	18%	0%	48%	18%	
0	26	12	2	0	0%	65%	30%	5%	0%	65%	5%	
0	17	13	10	0	0%	43%	33%	25%	0%	43%	25%	
0	10	7	20	3	0%	25%	18%	50%	8%	25%	58%	

### RECONOCIMIENTO

¿Es posible una promoción laboral en base a sus resultados?

¿Se delegan responsabilidades tomando en cuenta sólo las capacidades, sin considerar factores como el interés de aprendizaje?

¿Se siente obligado a ejecutar acciones sin estar de acuerdo?

¿Estoy satisfecho con la forma en la que reconocen los esfuerzos adicionales de los empleados?

Sus ideas de trabajo, ¿son aprovechadas y tomadas en cuenta?

23	15	2	0	0	58%	38%	5%	0%	0%	95%	0%	34%
0	15	7	15	3	0%	38%	18%	38%	8%	38%	45%	
1	2	12	22	3	3%	5%	30%	55%	8%	8%	63%	
11	23	5	1	0	28%	58%	13%	3%	0%	85%	3%	
0	1	16	23	0	0%	3%	40%	58%	0%	3%	58%	

### DESARROLLO

¿Es evaluado en su desempeño para conocer sus fortalezas y debilidades y desarrollarse mejor profesionalmente?

¿Son adecuados los sistemas de capacitación y oportunidades de progreso en la empresa?

11	23	5	1	0	28%	58%	13%	3%	0%	85%	3%	13%
2	16	13	8	1	5%	40%	33%	20%	3%	45%	23%	

Respeto según variables: Seguridad, reconocimiento, desarrollo

28%

## Dimensión Imparcialidad

### EQUIDAD

¿Cree usted que en su empresa existe una igual de oportunidades entre los empleados?

¿La remuneración que brinda la empresa es competitiva frente a la diversidad de alternativas externas que se puedan presentar?

¿Existen reconocimientos por haber realizado un buen trabajo dentro del equipo?

NO. DE PERSONAS					PORCENTAJE					-	+	TOTAL
12	17	11	0	0	30%	43%	28%	0%	0%	73%	0%	1%
12	25	3	0	0	30%	63%	8%	0%	0%	93%	0%	
13	15	11	1	0	33%	38%	28%	3%	0%	70%	3%	

### TRATO

¿Las recompensas existentes, van de acuerdo a las competencias de los empleados?

¿Los errores son vistos como una oportunidad de aprendizaje?

¿Se acostumbra culpar a alguien por los errores cometidos?

13	26	1	0	0	33%	65%	3%	0%	0%	98%	0%	33%
0	3	12	25	0	0%	8%	30%	63%	0%	8%	63%	
1	13	11	12	3	3%	33%	28%	30%	8%	35%	38%	

### AUSENCIA DE FAVORITISMO

¿Se da trato de la misma forma a las personas de acuerdo con su género, origen u otra forma de diferencia física o cultural?

4	16	16	4	0	10%	40%	40%	10%	0%	50%	10%	10%
---	----	----	---	---	-----	-----	-----	-----	----	-----	-----	-----

Imparcialidad según variables: Equidad, trato, ausencia de favoritismo

15%

## Dimensión Compañerismo

### TRABAJO EN EQUIPO

¿Cuento con apoyo para realizar las funciones que se me delegan?

¿Existe cooperación y solidaridad entre los miembros del grupo o área de trabajo?

NO. DE PERSONAS					PORCENTAJE					-	+	TOTAL
0	0	11	19	10	0%	0%	28%	48%	25%	0%	73%	83%
0	0	3	35	2	0%	0%	8%	88%	5%	0%	93%	

### FRATERNIDAD

¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?

¿Están juntos en las metas y retos?

0	0	15	20	5	0%	0%	38%	50%	13%	0%	63%	79%
0	0	2	15	23	0%	0%	5%	38%	58%	0%	95%	

### HOSPITALIDAD

¿Aquí las personas se preocupan por los demás?

0	1	2	30	7	0%	3%	5%	75%	18%	3%	93%	93%
---	---	---	----	---	----	----	----	-----	-----	----	-----	-----

Compañerismo según variables: Trabajo en equipo, fraternidad, hospitalidad

85%

## Dimensión Orgullo

### POR EL TRABAJO

¿Considera q ha cumplido con sus objetivos de trabajo y en ocasiones hasta los ha mejorado?

NO. DE PERSONAS					PORCENTAJE					-	+	TOTAL
0	2	6	15	17	0%	5%	15%	38%	43%	5%	80%	80%

### POR EL EQUIPO

¿Cuento con el equipo y recursos necesarios para efectuar mi trabajo adecuadamente?

¿El personal de mi área tiene metas comunes y realiza un trabajo de verdadero equipo?

0	5	2	26	7	0%	13%	5%	65%	18%	13%	83%	83%
0	2	5	25	8	0%	5%	13%	63%	20%	5%	83%	

### POR LA INSTITUCIÓN

¿Conoce perfectamente bien cómo está estructurada la empresa?

¿Sé perfectamente a qué se dedica la empresa, a donde va y qué pretende a largo plazo?

¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta organización?

¿Se siente integrado en su empresa?

¿Está consciente de su aporte en la empresa?

¿La considera un poco como suya, como algo propio?

0	0	0	15	25	0%	0%	0%	38%	63%	0%	100%	75%
0	0	5	15	20	0%	0%	13%	38%	50%	0%	88%	
0	0	18	12	10	0%	0%	45%	30%	25%	0%	55%	
10	9	6	15	0	25%	23%	15%	38%	0%	48%	38%	
0	0	0	21	19	0%	0%	0%	53%	48%	0%	100%	
0	0	12	15	13	0%	0%	30%	38%	33%	0%	70%	
<b>Orgullo según variables: Trabajo, equipo e institución</b>												<b>79%</b>

## GUÍA DE FOCUS GROUP

**Universo:** 67 personas

**Muestra:** 16 colaboradores seleccionados por antigüedad, departamento y, disponibilidad de horario.

Tabla 11. Personal IDE Quito según fecha de ingreso

PERSONAL DE QUITO				
AÑO	MES	DÍA	NOMBRE	ÁREA
2014	Julio	1	Hugo Antonio Cañarte	Comercial
2014	Julio	1	Ma. Carolina Merino	Académica
2013	Julio	1	Patricia Galeano Paredes	Comercial
2012	Agosto	1	Julio Prado	Investigación
2010	octubre	14	Alexandra Albornoz	Contable
2010	Septiembre	1	Sandra Guevara	Académica
2010	Noviembre	15	Hendy López	Comercial
2010	Septiembre	2	Ma. José Naranjo	Académica
2010	Septiembre	6	Sofía Naranjo	Administrativa
2010	Mayo	1	Patricio Vergara Aguirre	Académica
2009	Enero	5	David Pizanan	Limpieza y Mantenimiento
2009	Febrero	19	Eder Tomalá Proaño	Limpieza y Mantenimiento
2008	Enero	2	José Aulestia	Académica
2007	Abril	22	Amelia Lagla	Comercial
2007	Diciembre	1	Pablo Velasteguí	Limpieza y Mantenimiento
2006	Octubre	15	Francisco Díaz	Limpieza y Mantenimiento
2006	Agosto	1	Gioanna Cañizares	Comercial
2003	Enero	2	Daniel Susaeta	Académica
2002	Mayo	2	Jorge Espiza	Limpieza y Mantenimiento
2002	Mayo	6	Rodrigo Ruata	Limpieza y Mantenimiento
2000	Octubre	2	Ma. Augusta Egas	Comercial
1998	Mayo	3	Rubén López	Comercial

Tabla 12. Personal IDE Guayaquil según fecha de ingreso

PERSONAL DE GUAYAQUIL				
AÑO	MES	DIA	NOMBRE	AREA
2014	Febrero	3	Andrea Salinas Yguasnia	Egresados
2014	Marzo	15	Andrea Vallejo Rodríguez	Comercial
2014	Agosto	1	Alejandro Toala Ponce	Limpieza y Mantenimiento
2013	Junio	1	Julen Jensen Zambrano	Diseño
2013	Abril	15	Denisse Gamara Pino	Comercial
2013	Febrero	15	Rubén Sánchez Ponce	Limpieza y Mantenimiento
2013	Mayo	1	Pedro Pinela García	Limpieza y Mantenimiento
2012	Septiembre	15	Daniela Andrade Dávila	Comercial
2012	Noviembre	1	Ma.de los Ángeles Dreher	Comercial
2012	Noviembre	15	Timoteo Martínez Menéndes	Limpieza y Mantenimiento
2012	Noviembre	15	Ronald Guerra Rodríguez	Limpieza y Mantenimiento
2011	Octubre	1	Ricardo Alarcón Contreras	Sistemas
2011	Agosto	15	Soledad Crespo Llerena	Académica
2011	Diciembre	1	Karyna Espinoza Galarza	Egresados
2011	Septiembre	1	Rafael Castillo Coronel	Académica
2010	Enero	15	Carlos Noboa Amador	Comercial
2010	Enero	15	Xavier Dyer Montoya	Sistemas
2010	Mayo	12	Karina San Martín Naula	Académica
2009	Febrero	9	Ana María Salazar	Diseño
2009	Septiembre	1	Ma. Fernanda Bustamante	Académica
2009	Abril	4	Yamile Frech Morales	Comercial
2009	Agosto	1	Ángel Ponce Guerrero	Limpieza y Mantenimiento
2009	Enero	11	Luis Saltos Briones	Limpieza y Mantenimiento
2009	Septiembre	1	Ángel Ramos Moncayo	Limpieza y Mantenimiento
2008	Noviembre	10	Marlon Viera Mendoza	Contable
2008	Agosto	4	Guido González	Investigación
2008	Julio	1	Carmen Morán Romero	Cocina
2006	Enero	1	Mildre Montoya Cadena	Cocina
2006	Junio	6	Maricela Loor Zambrano	Egresados
2006	Abril	1	Raúl Moncayo Robles	Académica
2006	Agosto	1	Alex Vergara Consuegra	Limpieza y Mantenimiento
2006	Julio	1	Martha Triana Cedeño	Académica
2006	Noviembre	1	Sandy Gaona Ortega	Contable
2005	Noviembre	1	Verónica Garcés Lituma	Egresados
2005	abril	1	Cathy Hacay Chang	Administrativa
2003	junio	4	Gabriel Rovayo	Dirección
2000	Septiembre	15	Patricia León González	Académica
2000	Septiembre	15	Margoth Fuente Ramos	Dirección
1997	Marzo	1	Luis García Calderón	Limpieza y Mantenimiento
1997	Agosto	1	Carmen Paredes Medina	Cocina

1994	Abril	1	Lola Delgado Cobo	Contable
1993	Enero	1	Edgar Galarza Zambrano	Limpieza y Mantenimiento
1993	Junio	1	Luis Vergara Palma	Contable
1992	Abril	1	Wilson Jácome	Académica

**Objetivo general: Posibilidad de ser partícipe y estrella en la solución de problemas**

**Moderadora:** Ana María Salazar

**Facilitadora:** Mayra Zambrano, estudiante egresada de la carrera de Psicología

### **Estructura**

- Objetivo de estudio
- Duración de la dinámica
- Respeto a las opiniones de forma libre
- Importancia del anonimato

### **Materiales**

- Grabadora
- Cámara de fotos
- Guía impresa de preguntas

### **Guía de temas**

#### **Comunicación interna en la organización**

1. ¿Si tienen dudas o sugerencias para hacer en la empresa, se sienten escuchados?
2. ¿Cómo se enteran de las cosas que suceden en la organización? (Herramientas, personas)
3. ¿Qué medio se emplea más? ¿Por qué?
4. ¿Qué aspectos positivos y negativos tienen las herramientas como cartelera, correo electrónico, intranet, buzón de sugerencias, reuniones periódicas?
5. ¿Qué otra herramienta de comunicación podría ser más útil en la organización?
6. ¿Qué tipo de información circula en la empresa?
7. ¿Qué tipo de información le gustaría conocer? ¿Con qué frecuencia?

### **Identificación con la empresa**

1. ¿Para ustedes qué es un líder?
2. ¿Quién consideran a la persona más unida a la empresa?
3. ¿Cómo se sienten en la empresa? ¿Por qué?
4. ¿Se sienten identificados con la organización? ¿Por qué?
5. ¿Cuál fue el motivo que los llevó a trabajar en esta institución?
6. ¿Cuál es su primera respuesta, cuando le preguntan dónde trabaja?
7. ¿Existe gente que se vea comprometida en la empresa?

### **Cultura organizacional**

1. ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa, qué la diferencia de las demás?
2. ¿El respeto en general se aplica en toda la empresa?
3. ¿Qué debilidades posee la empresa?
4. Si tuvieran la oportunidad de mejorar algo en la empresa, ¿Qué les gustaría cambiar?

## **RESULTADOS DE FOCUS GROUP**

### **Comunicación interna en la organización**

1. **¿Si tienen dudas o sugerencias para hacer en la empresa, se sienten escuchados?**
  - No creo
  - A veces
  - No estoy segura
  - De vez en cuando
2. **¿Cómo se enteran de las cosas que suceden en la organización? (Herramientas, personas)**

- A veces las cosas nos llegan por correo instrucciones como salidas temprano, pero en general no hay mucho que comunicar.
- Siempre alguien llega con alguna noticia y nos cuenta.
- No existe un área que se especialice o dedique a gestionar la comunicación.

### **3. ¿Qué medio se emplea más? ¿Por qué?**

- La mayoría de las veces todo es porque alguien nos cuenta.
- Correo electrónico

### **4. ¿Qué aspectos positivos y negativos tienen las herramientas como cartelera, correo electrónico, intranet, buzón de sugerencias, reuniones periódicas?**

- El correo electrónico es el medio más rápido con el que trabajamos normalmente.
- La cartelera sería interesante, por ahora tenemos una pero está dedicada a la Capellanía.
- Uso la intranet pero me parece que los demás no.
- El buzón de sugerencias no se lo usa, creo que a en general da miedo escribir algo.
- De vez en cuando tenemos reuniones pero son como para dar grandes noticias.

### **5. ¿Qué otra herramienta de comunicación podría ser más útil en la organización?**

- Escuché que se adquirió una red social pero no sé qué pasó con ese tema.
- Sé que hay empresas que realizan revistas mensuales, a mí en lo personal me gusta leer material físico no digital.

### **6. ¿Qué tipo de información circula en la empresa?**

- El tema de las maestrías es un tema que preocupa a todos, queremos que se abran pero no nos dan una resolución.

- El tema del escaso dinero que ingresa al IDE nos preocupa un poco porque puede haber recortes de personal y luego ¿Qué hacemos nosotros?

**7. ¿Qué tipo de información le gustaría conocer? ¿Con qué frecuencia?**

- El tema de la revista sería interesante
- A mí me gusta la idea de la intranet o cartelera.

### **Identificación con la empresa**

**1. ¿Para ustedes qué es un líder?**

- Es el que guía y motiva
- El que da el ejemplo, una persona íntegra
- El que tiene muchas cualidades como: ser extrovertido, tener facilidad de palabra, amable, que sea creíble, que se comprometa, alguien que convoque a la gente, que sea influyente.
- Alguien respetado y reconocido.

**8. ¿Quién consideran a la persona más unida a la empresa?**

- Patricia León sin duda, tiene un ángel que encanta a todos, es muy buena persona, con poder de convocatoria.

**9. ¿Cómo se sienten en la empresa? ¿Por qué?**

- Es bueno trabajar aquí pero como todos, creo que nuestros salarios no son buenos.
- Hay algunas cosas que cambiar en el IDE pero el ambiente en sí es bueno.
- A la mayoría nos molesta venir tan lejos, en el centro estábamos bien, teníamos muchas cosas a la mano.

**10. ¿Se sienten identificados con la organización? ¿Por qué?**

- Me gusta trabajar aquí, aunque no tenga chance de crecimiento.

- Puedo trabajar según mis propias actividades y nadie nos respira en la nuca, eso es un punto a favor, me siento libre en ese aspecto.

**11. ¿Cuál fue el motivo que los llevó a trabajar en esta institución?**

- Yo no tenía trabajo y justo necesitaban a una persona como yo.
- Me gustó la propuesta que me hicieron.
- Este es mi primer trabajo.
- Ya había cumplido mi ciclo laboral en otra institución.

**12. ¿Cuál es su primera respuesta, cuando le preguntan dónde trabaja?**

- En el IDE, la mejor escuela de negocios del Ecuador.
- IDE, escuela de negocios.

**13. ¿Existe gente que se vea comprometida en la empresa?**

- Claro que sí, veo algunas personas que se quedan incluso fuera de su horario laboral y sin ganar horas extras.
- Por supuesto, hay algunas personas que vienen para trabajar y ayudar en lo que sea.
- Hay algunas personas que no tienen funciones de mayor relevancia, incomodan a los demás haciéndoles perder tiempo e intentando generar mal ambiente. Pero se trata de lidiar con ellas.

### **Cultura organizacional**

**1. ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa, qué la diferencia de las demás?**

- |                                |                       |
|--------------------------------|-----------------------|
| - Participantes de alto nivel. | - Las instalaciones   |
| - La red de egresados.         | actuales.             |
| - El claustro académico.       | - El prestigio.       |
| - El método del caso.          | - La red de escuelas. |

**2. ¿El respeto en general se aplica en para toda la empresa?**

- Creo que sí,
- Por supuesto, de eso no hay duda.

**3. ¿Qué debilidades posee la empresa?**

- Ahora creo que nosotros, porque tenemos el trabajo triplicado, yo me siento cansada.
- Poco personal, quizás.
- El no poder abrir las maestrías.

**4. Si tuvieran la oportunidad de mejorar algo en la empresa, ¿Qué les gustaría cambiar?**

- No hay Recursos Humanos aquí, creo que sería de gran ayuda.
- La creación de políticas para ciertas cosas, creo que incluso eso ayudaría a la comunicación.
- Más comunicación

## GUÍA PARA ENTREVISTAS

Las entrevistas fueron realizadas a tres personas, dos colaboradores del IDE y a un ex - colaborador. Las mismas, se efectuaron con la promesa de no revelar identidades para no comprometer al entrevistado y que sus respuestas sean más fluidas y espontáneas.

### Preguntas

1. ¿Cómo ha resultado para ti la carga laboral en estos últimos años?
2. ¿Cómo es la comunicación entre los colaboradores, crees que todo fluye adecuadamente? ¿Por qué?
3. Últimamente algunas personas se han retirado de su puesto laboral, ¿Cuál crees que fue el motivo?
4. Se sabe entre líneas que hay conflictos entre los departamentos académicos y comercial, ¿Qué crees que los ocasiona?
5. ¿Crees que si propones algún tipo de solución a los problemas que se presentan en la empresa, tus ideas sean escuchadas? ¿Por qué?
6. En rasgos generales, ¿Qué te gustaría cambiar en el IDE?

## RESULTADOS DE ENTREVISTA

1. **¿Cómo ha resultado para ti la carga laboral en estos últimos años?**

**Ex - Colaborador:** Habían meses pesados en cierto momento, el trabajo se incrementaba demasiado y la verdad es que el sueldo no representa lo que se hacía en la oficina

**Colaborador 1:** La carga ha sido bastante mayor, en estos últimos años la carga laboral ha incrementado mucho, sino me equivoco se puede decir que incluso tres veces más de lo habitual, incluso he aprendido

también ha realizar actividades adicionales a las que hacía y que no estaban contempladas en mi carga laboral.

**Colaborador 2:** En mi caso, no creo que sea un puesto extremadamente exigente, pero si puedo decir que falta mucho en cuanto a definición de políticas y procedimientos para tener claro cuáles son las funciones de cada uno.

**2. ¿Cómo es la comunicación entre los colaboradores, crees que todo fluye adecuadamente? ¿Por qué?**

**Ex - Colaborador:** La comunicación no es nada formal, la verdad es que no hay comunicación formal entre departamentos ni en el mismo departamento, las cosas tú te enteras porque alguien le dijo a alguien y siempre se asume mucho, se especula mucho.

**Colaborador 1:** La comunicación en general no fluye como debería, podría ser mucho mejor. Creo que en parte es porque no tenemos un departamento que se encargue netamente de esta actividad.

**Colaborador 2:** En mi caso en particular, creo que la comunicación con la gran mayoría de mis compañeros fue normal (en cuanto a temas laborales). Pero como en todas las cosas depende mucho de las personas y sus actitudes. Entiendo que habían compañeros que no se llevaban muy bien entre ellos y eso obviamente afecta al ámbito laboral sino saben diferenciar lo personal de lo profesional.

**3. Últimamente algunas personas se han retirado de su puesto laboral, ¿Cuál crees que fue el motivo?**

**Ex - Colaborador:** Considero que se han retirado mucho por el tema de sueldo, además si quieres hacer carrera dentro de la institución no tienes para dónde, los cargos y las actividades están establecidas de

acuerdo a tus funciones y listo, no tienes cómo crecer. Era muy difícil que logres en mi caso por ejemplo, alcanzar a ser Director de área, jamás; no porque no tenga aptitudes sino porque eso está ya ocupado.

**Colaborador 1:** Si, han habido varias personas que se han retirado, pienso que la mayoría de ellas han encontrado oportunidades laborales con posibilidades de crecimiento y más que nada con mayor salario.

**Colaborador 2:** Creo que no hay mayores oportunidades de crecimiento y carrera en la institución. Seguramente también tenían mejores expectativas económicas y por ese motivo se retiran de su puesto laboral.

**4. Se sabe entre líneas que hay conflictos entre los departamentos académicos y comercial, ¿Qué crees que los ocasiona?**

**Ex - Colaborador:** Es sencillo, los conflictos son por el tema de la comunicación y de la personalidad de la gente del equipo. Comercial siempre va a estar en la misión de vender y no se fijan en los detalles; para la gente de académico los detalles son demasiados importantes porque ese es el centro de su trabajo. Ese rose que hay, se ha venido heredando desde el inicio de los tiempos y muchas veces no sabes ni el por qué, por ejemplo si ingreso como nueva, siempre me van a decir "ten cuidado con el departamento tal...",es un comportamiento heredado como te digo.

**Colaborador 1:** Bueno, creo que conflicto como tal no hay entre estos departamentos, pero de pronto si desacuerdos, porque no coinciden entre lo que se le indica al alumno previo a inscribirse en un programa versus las directrices académicas que se consideran en el desarrollo del programa.

**Colaborador 2:** Sí y es muy lamentable. Creo que esos conflictos tienen que ver bastante con lo del punto anterior, no separar lo personal de lo laboral. Inmadurez en ciertas personas, de parte y parte, a veces los seres humanos somos pre juiciosos y no nos damos siquiera la oportunidad de conocer bien a las demás personas antes de hacernos una idea de cómo son. Tiene muchísimo que ver la jerarquía, que a veces (y muy frecuentemente) parecen desconectados de la realidad de la institución, y si las cabezas no andan muy bien, los miembros del cuerpo tampoco.

**5. ¿Crees que si propones algún tipo de solución a los problemas que se presentan en la empresa, tus ideas sean escuchadas? ¿Por qué?**

**Ex - Colaborador:** No creo que se nieguen a escuchar, quizás escuchen pero poner en ejecución algún cambio, si lo dudo.

**Colaborador 1:** No podría responder eso con seguridad. Creo que existen personas que han propuesto soluciones para diferentes temas pero todo sigue igual, lo cual da a entender que si se presentan propuestas no se las escuchan aunque podrían no ser válidas las propuestas, no estoy segura la verdad.

**Colaborador 2:** En cuanto a la exclusividad de mi puesto de trabajo creo que fui bastante escuchado.

**6. En rasgos generales, ¿Qué te gustaría cambiar en el IDE?**

**Ex - Colaborador:** Creo que es vital la creación de un departamento de Recursos Humanos, se solucionarían muchos conflictos y se cubrirían muchos huecos con el departamento y obviamente revisar el perfil de las personas que trabajan; en muchas ocasiones se abre una vacante y entran por aptitudes pero no siempre es así, hay que analizar bien el

perfil de las personas de acuerdo al cargo que desempeñan, por ejemplo requerimientos de trato con el público o el tener que ser anfitriones de algún evento, o el tener que hablar Inglés ya que visitan con frecuencia a la institución personas que vienen del exterior y no hablan español. Por eso es necesario revisar perfiles y la creación de Recursos Humanos, con eso solucionas mucho.

**Colaborador 1:** En el IDE hay muchas cosas por cambiar, lo que mencionaba al principio sobre la comunicación es un claro ejemplo ya que muchas personas van por su cuenta, lo mismo que el supuesto conflicto que existe académico y comercial. Creo que con buenas directrices de comunicación y algo de Recursos Humanos podríamos mejorar bastante.

**Colaborador 2:** Creo que es indispensable establecer políticas claras, procedimientos y funciones claras para cada puesto de trabajo. Creo que hay muchísima injusticia desde las remuneraciones hasta muchas veces el trato al empleado. Es necesario que se acaben los favoritismos y eso debe ser ejecutado desde la cabeza poniendo el ejemplo a los demás.

## PERSONAL QUE SE HA RETIRADO DESDE EL 2013

Tabla 13. Listado de Ex - Colaboradores a partir del año 2013

PERSONAL DE GUAYAQUIL QUE SALIÓ A PARTIR DEL 2013				
AÑO	MES	NOMBRE	DEPART.	AÑOS
2015	Abril	Xavier Dyer Montoya	Sistemas	5
2015	Abril	Ma.de los Ángeles Dreher	Comercial	3
2015	Enero	Julen Jensen Zambrano	Diseño	2
2014	Noviembre	Ana María Salazar	Diseño	6
2014	Septiembre	Cristhian Solórzano	Futuros Empres.	2
2014	Agosto	José Hidalgo	Futuros Empres.	4
2014	Agosto	Luis Saltos Briones	Limpieza y Mant.	6
2014	Febrero	Alexandra Herrera	Comercial	4
2014	Enero	Evelyn Ron Villarroel	Egresados	4
2013	Septiembre	Guido González	Investigación	5
2013	Mayo	Luisa María Carrasco	Diseño	4
2013	Marzo	Andrea González	Comercial	9

## MATERIAL PROMOCIONAL

Tabla 14. Material promocional Interno organizado por niveles

<p><b>Nivel 1 - Kit de Bienvenida</b>          Bolígrafo ejecutivo          Cuaderno - Agenda          Tarjetas de presentación</p>	<p>Este es el kit de bienvenida para cada colaborador cuando ingresa por primera vez a la empresa.          Las tarjetas de presentación serán entregadas en una mínima cantidad, y a los 3 meses (terminado el periodo de prueba) se entregarán en mayor número.</p>
<p><b>Nivel 2 - Eres parte de nosotros</b>          Cubo de hojas          Bloc de notas con 30/50 hojas</p>	<p>Cada 6 meses se entregará un cubo de hojas o un bloc de notas, adicional a un bolígrafo sencillo con diseño de la empresa, para uso general de colaborador</p>
<p><b>Nivel 3 - Aniversario</b>          Portarretrato institucional          Jarro          Pen drive</p>	<p>Como aniversario del trabajador se realizará entrega de un portarretrato, un jarro institucional o un pendrive.</p>
<p><b>Nivel 4 - Aniversario 2</b>          Chompa</p>	<p>Como quinto aniversario de cada colaborador se realizará la entrega de una chompa institucional.</p>