



FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y ARTES AUDIOVISUALES

GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN A PARTIR DE LOS ATRIBUTOS DE IDENTIDAD Y CULTURA
DEL COLEGIO SÉNECA

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

Profesora Guía
Mgr. Gabriela Egas Paredes

Autora
Camila Alejandra Coppiano Irigoyen

Año
2016

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

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

Gabriela Egas Paredes
Magíster en Planificación y Dirección Estratégica
C.C. 1708109697

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Camila Alejandra Coppiano Irigoyen

C.C. 1716625130

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por haberme dado la oportunidad de realizar mis estudios y por su apoyo incondicional.

A mi tutora, Gaby Egas, por ser paciente, y apoyarme durante la realización de este trabajo.

A mis amigos y a todos quienes me apoyaron durante esta etapa universitaria.

DEDICATORIA

A mis padres, Luis y Alexandra, por todo su amor, comprensión, y más que nada por siempre apoyarme cuando más he necesitado.

A mi hermano, quien siempre ha sido incondicional.

A mis abuelos, Lucrecia y Marcelo, ya que sin ellos esto nunca hubiera sido posible.

Este logro lo debo a mi familia, gracias a ellos soy lo que soy.

RESUMEN

El Colegio Séneca es una institución que se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, lleva alrededor de 30 años en el mercado; sin embargo, no cuenta con una buena estructura de comunicación interna. Por este motivo, el propósito de esta investigación es analizar los atributos de identidad y cultura empresarial que posee el Colegio Séneca, para posteriormente proceder con la respectiva gestión de comunicación para la institución, para ayudar a que estos sean congruentes y representen lo que en realidad es este centro de educación media. El producto de esta investigación le dará un valor agregado a la institución, ya que una vez que se ponga en práctica las acciones que puedan definirse, el público interno se verá más identificado con la misma, lo cual redundará en beneficio de los objetivos planteados por el Colegio Séneca.

Se ha planteado un objetivo general el cual es desarrollar estrategias comunicacionales con el fin de que el público perciba los atributos internos de la identidad y cultura corporativa del Colegio Séneca.

Para alcanzar los objetivos planteados, se realizó una investigación cualitativa y cuantitativa que recogió información de todos los grupos que afectan o se ven afectados por la institución educativa que en este caso serían los directivos, administrativos, docentes y personal de mantenimiento.

La investigación se ha dividido en cuatro categorías principales la cuales fueron investigadas con más profundidad. Estas son identidad corporativa, cultura empresarial, público interno y comunicación interna.

ABSTRACT

Seneca High School is an institution located in Quito, since 1986, nevertheless, it does not have a well-structured internal institutional communication. This is why, the purpose of this investigation is to analyze the identity and cultural characteristics of Seneca High School, to then proceed with procedural guidelines of internal communication, to make them consistent and stand for what this educational institution represents. The reason of this investigation will give an extra value to the institution, because the personnel that works here will feel identified with its principles and philosophy, which will provide a benefit to the objectives raised by Seneca High School.

There is one main goal which is to develop communication strategies so the general public can sense this feeling of identity and corporate culture from Seneca High School personnel.

To obtain this goal, we developed a qualitative and quantitative investigation that gathered information from all the affected groups involved in this institution which in this case were the directives, administrative, teachers and maintenance personnel.

This investigation is divided in four main categories which were investigated profoundly. These are corporate identity, corporate culture, internal public and internal communication.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. CAPÍTULO I. DESARROLLO CONCEPTUAL	3
1.1 Teoría del Estructural Funcionalismo	3
1.2 Teoría de sistemas	6
1.3 Modelo de comunicación	10
1.4 Comunicación	10
1.4.1 Comunicación Interna	12
1.4.1.1 Públicos Internos	13
1.4.1.2 Públicos Externos	15
1.5 Identidad Corporativa.....	15
1.6 Cultura Corporativa.....	17
2. CAPÍTULO II. DESARROLLO DEL TEMA.....	19
2.1 Estado del problema	19
2.2 Investigación y resultados.....	21
2.2.1 Tipo de estudio	21
2.2.2 Instrumentos de investigación	22
2.2.2.1 Encuesta.....	22
2.2.2.2 Entrevista.....	23
2.2.3 Resultados de la investigación	24
2.2.3.1 Comunicación.....	25
2.2.3.2 Identidad.....	28
2.2.3.3. Cultura	33
3. CAPÍTULO III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	38
4. CAPÍTULO IV. PROPUESTA COMUNICACIONAL.....	42
4.1 FODA	42
4.2 Matriz Estratégica	43
4.3 Matriz de Acciones	44
4.4 Cronograma	47

4.5 Presupuesto	49
4.6 Evaluación	50
5. REFERENCIAS.....	52
6. ANEXOS	59

INTRODUCCIÓN

Los atributos permanentes que ayudan al desarrollo normal de la empresa son la identidad y cultura corporativa, los mismos que deben ser congruentes con lo que estableció la empresa y con lo que sus públicos dicen de ella.

El diagnóstico situacional de la empresa se basa en que se debe buscar las estrategias necesarias para que los públicos identifiquen los atributos de identidad y cultura corporativa, para que la información que aquellos transmitan sea congruente y represente lo que en realidad es.

En el caso del Colegio Séneca, el problema es que el público interno no tiene claro cuál es la filosofía y cultura corporativa, desconocen los valores corporativos, lo que conlleva a una falta de identidad corporativa estructurada y que sus públicos no tengan claro cuál es el “ser” y “hacer” de su empresa. Lo que piensan sus públicos no es lo que la organización es y tampoco lo que la organización quiere transmitir. Se debe tener en cuenta que la identidad corporativa refleja y proyecta a la sociedad la verdadera personalidad de la empresa; por este motivo, es importante que la institución refleje lo que en verdad es, fortaleciendo estos atributos.

Para fortalecer estos atributos se ha generado una investigación que abarque al tema en el ámbito teórico, es por esto que en el primer capítulo se analizó a la teoría del funcional estructuralismo y a la teoría de sistemas, ya que desde aquí parte el fortalecimiento de los atributos. En este capítulo se explican las tres categorías utilizadas en la realización del mismo, las cuales son: comunicación interna, identidad y cultura organizacional.

Por otro lado el siguiente capítulo abarca toda la investigación cualitativa y cuantitativa realizada, se explica cómo cada pregunta utilizada en la investigación se une con las teorías explicadas en el primer capítulo, y muestra la interpretación de datos de la investigación.

El capítulo tres son las conclusiones sacadas de la investigación, y las recomendaciones que se le hace a la institución para el fortalecimiento de sus atributos.

Finalmente el cuarto capítulo es la propuesta comunicacional en donde se expone todo lo que debería tomar en cuenta la organización para cumplir con el objetivo general del plan el cual es gestionar la comunicación del Colegio Séneca a partir de los atributos de identidad y cultura, que tiene como fin mejorar la comunicación interna de la organización.

1. CAPÍTULO I. DESARROLLO CONCEPTUAL

1.1 Teoría del Estructural Funcionalismo

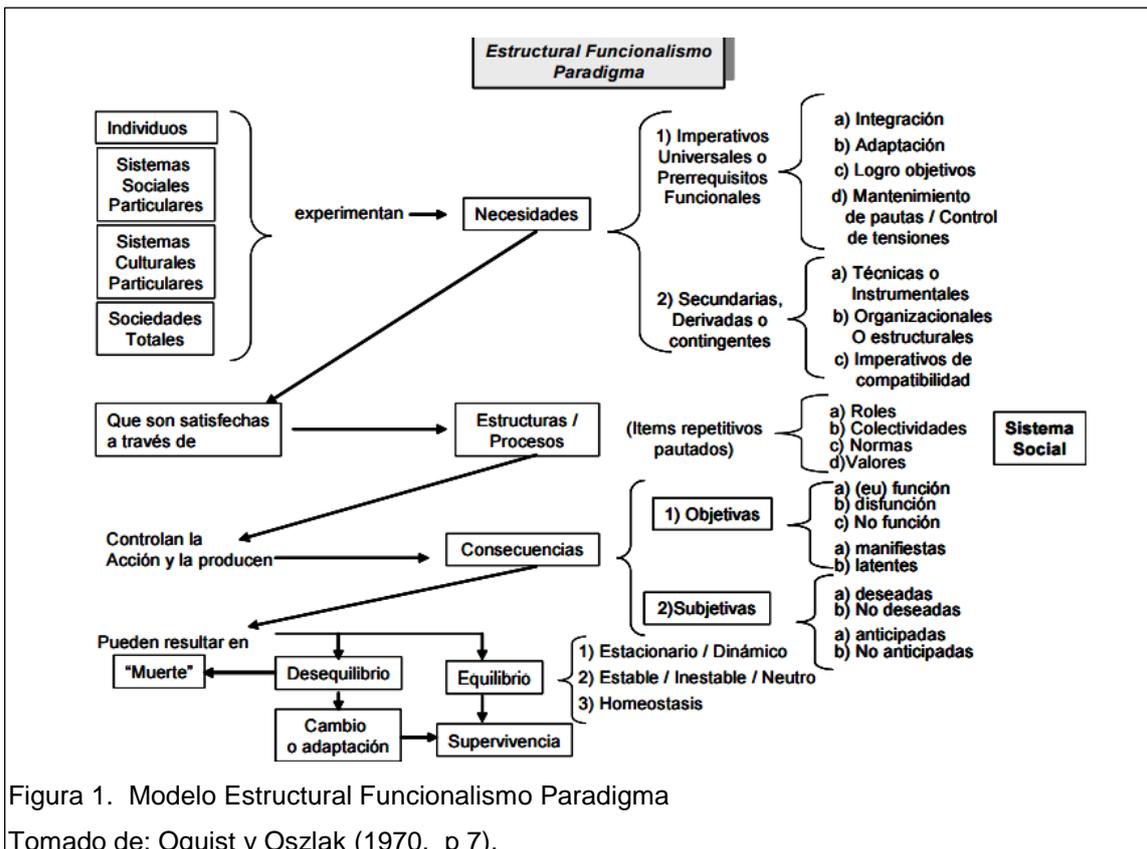
Actualmente existen varios análisis sobre la teoría estructural-funcionalista, es difícil reunir todos ellos para crear una interpretación, la cual contenga todos los análisis en uno solo, ya que se podría omitir alguna información clave. Sin embargo, la teoría desarrollada por Durkheim, Weber y los antropólogos ingleses, es la más adecuada para el presente trabajo, debido a que utilizan conceptos teóricos de información y técnicas mucho más sofisticadas.

Esta teoría trata de utilizar un prototipo que sea capaz de describir el conjunto básico de distintos análisis, el cual permita crear una teoría en especial, seleccionando varios estudios realizados, adoptando distintos términos y conceptos sobre los diferentes puntos de vista de cada autor, y por último, mostrar la relación e independencia de cada uno de ellos. De esta manera, se creará una perspectiva específica sobre el tema y mostrará los distintos puntos de vista en los que se puede enfocar esta teoría.

La teoría estructural funcionalista recurre a las ciencias sociales, ya que de esta forma es capaz de explicar ciertos elementos, tales como actividades sociales, múltiples comportamientos que tienen distintos individuos dentro de la sociedad, rasgos psicológicos, pautas culturales o instituciones sociales. También se relaciona con las ciencias sociales, ya que esta trata de entender el comportamiento del ser humano en relación a la supervivencia, pero en lo que se enfoca fundamentalmente es en cómo se satisfacen o no las distintas necesidades esenciales para la supervivencia. Como dice Oquist y Oszlak (1970) "La teoría del Estructural-Funcionalismo trata de interpretar un patrón de comportamiento o una institución sociocultural mediante la determinación del rol que éstos juegan en el mantenimiento del sistema como una entidad de funcionamiento y así, la medida en que satisfacen un prerequisite funcional." (p.6). Esta teoría guarda consigo la realidad de las relaciones y de la interdependencia de ciertos conceptos y contiene componentes que convierten

a este paradigma en algo único, es decir necesidades, estructuras, mecanismos, funciones, equilibrio y supervivencia o adaptación.

El objetivo de la teoría estructural-funcionalista es evitar el estilo ensayista y explicar de forma más específica cómo funciona el mismo. El modelo estructuralista funcional según Oquist y Oszlak, pretende explicar la forma en cómo los individuos, los sistemas sociales particulares, los sistemas culturales particulares y las sociedades totales, experimentan distintas necesidades, las cuales son satisfechas a través de distintas estructuras o procesos, que permiten controlar las distintas acciones, produciendo consecuencias que pueden resultar en equilibrio o desequilibrio dentro del sistema social. Como se puede ver en la figura 1.



Varios sociólogos han enfocado sus estudios en el análisis didáctico, el cual apunta específicamente en cómo funcionan los procesos y cómo estos se pueden ver conectados con las distintas estructuras que manejan los modelos estructurales del funcionalismo en diversos sistemas sociales.

Para ello es necesario entender el concepto de sistema. Generalmente al hablar de un sistema, se hace referencia a cómo un conjunto de partes o variables independientes están relacionadas entre sí, es decir, cómo todas funcionan por medio de la otra, si una falla la otra también se verá afectada. Los sistemas sociales por otro lado, son aquellos que utilizan un conjunto de sistemas para funcionar, es decir que por medio de creencias, valores y normas es posible crear una sola estructura de la cual todos los sistemas deben ir entrelazados. Con relación a los sistemas sociales, Oquist y Oszlak (1970) nombran cuatro diferentes estructuras que podrían estar asociadas dentro de distintos sistemas sociales, las cuales se manifiestan en los múltiples roles que los individuos asumen dentro de un sistema, las colectividades formadas a través de organizaciones y/o asociaciones, distintas normas a las cuales ambos están sujetos y, por último, la jerarquía de funciones dentro de un sistema.

La identidad o la cultura de una organización, conlleva a que todas sus partes funcionen de una manera uniforme; para lograr esto, se necesita que todas las partes de un sistema o sistema social trabajen conjuntamente para que la institución cuente con estos dos elementos claves. Al tener una estructura ya establecida, los distintos sistemas dentro de la organización deben estar debidamente cohesionados para que las necesidades de cada parte, estén totalmente satisfechas y así lograr un trabajo eficiente y eficaz.

El estructural funcionalismo se enfoca directamente en contribuir al estudio del cambio social de las personas dentro de una organización pero como dice Oquist y Oszlak (1970). "Cualquier intento de eliminar una estructura social existente sin proveer estructuras alternativas adecuadas para las funciones previamente desempeñadas por la organización abolida, está condenada al fracaso" (p. 22). Es decir, es necesario que al haber un cambio en cualquiera de los sistemas de la organización, se debe dar distintas alternativas, para que esta no se vea afectada en su totalidad o conlleve a la ruina de una organización, sino que por el contrario, ayude a la mejora de la misma.

Para lograr que la empresa se desenvuelva de la mejor manera lo que se debe propender es a encontrar un equilibrio, ya que como se aprecia en la figura 1, toda la teoría del estructural funcionalismo desemboca en que si el proceso se cumple de la mejor manera, la empresa va a encontrar equilibrio y supervivencia. En caso de que la empresa no lo haga bien, entraría al desequilibrio y esta la llevaría a la “muerte”.

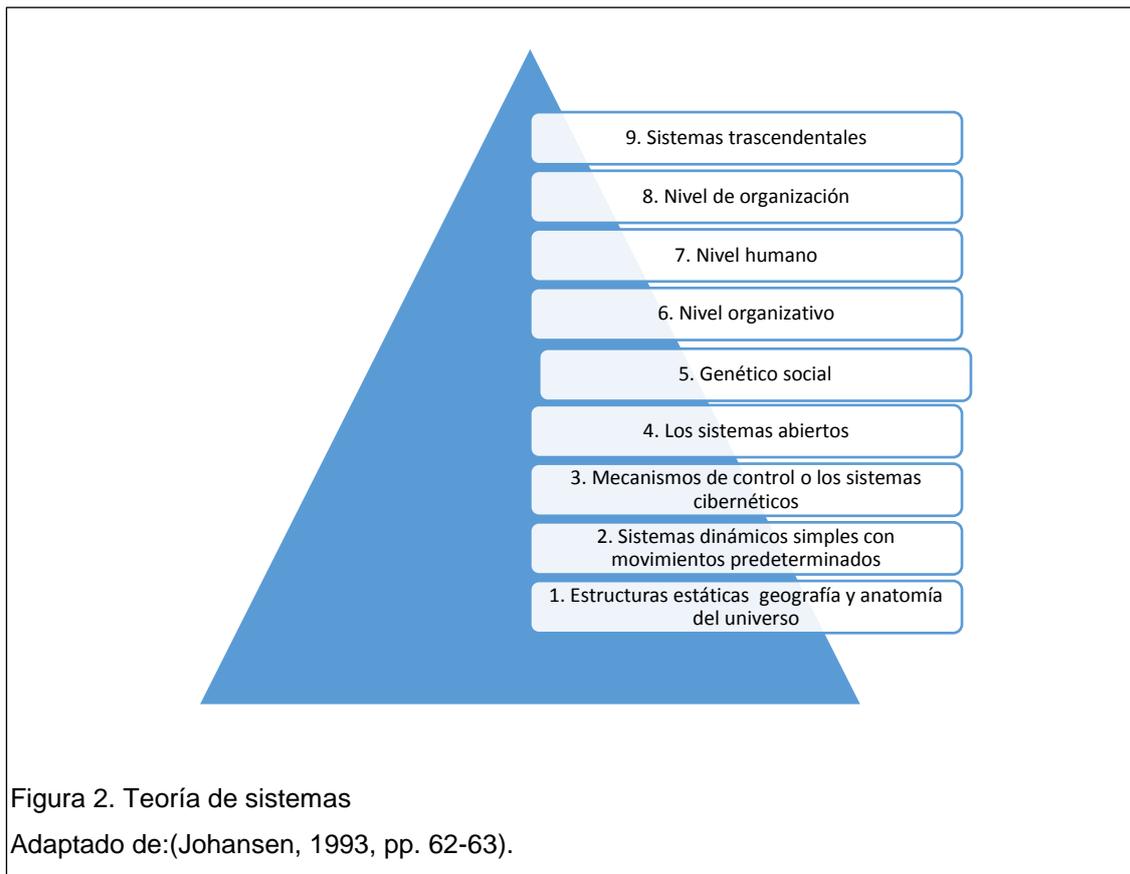
El equilibrio se produce cuando, las expectativas de un sistema en especial, se cumplen y todas las partes que lo conforman, se encuentran satisfechas. Este equilibrio es posible cuando ninguna está en desacuerdo con la otra, todas van de la mano para que las otras funcionen y/o más importante es que todas gocen de armonía, estabilidad y balance. El equilibrio se caracterizará por ser estable o inestable, al ser estable, la organización mantiene el control de todo lo que pasa dentro de ella, la organización sabe a dónde va y se evitan riesgos de que pase algo que no se tiene en mente. Por otro lado, el equilibrio inestable es aquel que no muestra armonía en su disciplina, el que no mantiene control, no sabe a dónde va o cuál es su fin y afecta a todo el sistema de forma directa.

1.2 Teoría de sistemas

Como se mencionó anteriormente, dentro de la teoría del estructural funcionalismo, todo se enfoca en cómo se desarrollan los distintos sistemas para lograr un equilibrio dentro de la organización. Por ello se hace referencia a la teoría de sistemas, enfoque importante para el desarrollo de esta tesis.

Se ha definido un sistema como un conjunto de partes constituidas para alcanzar objetivos en común. Para que quede claro, el mejor ejemplo de un sistema, es el ser humano que es un sistema totalmente complejo, el cual se constituye de distintas partes o subsistemas para poder funcionar, estas partes trabajan en conjunto para mantener al ser humano con vida y hacer que este funcione de la mejor manera.

Los subsistemas, son aquellos que hacen que el sistema en general funcione. En una empresa los subsistemas son sus públicos, tanto internos como externos; sin ellos, la empresa no tendría sentido, y no estaría direccionada a ningún lugar. Estos subsistemas se han ido manifestando de distintas maneras, en varios casos se han mostrado de forma jerárquica, en donde se empieza desde lo más simple para llegar a lo más complejo, y se los ha dividido en distintos niveles como se aprecia en la siguiente figura:



Los niveles más relevantes para este estudio son los últimos tres, los cuales son “El séptimo nivel es el nivel humano, es decir, el individuo humano considerado como un sistema. El octavo nivel de organización lo constituyen las organizaciones sociales. Finalmente, el noveno nivel de esta jerarquía de la complejidad de las organizaciones está constituido por los sistemas trascendentales” (Johansen, 1993, pp. 62-63).

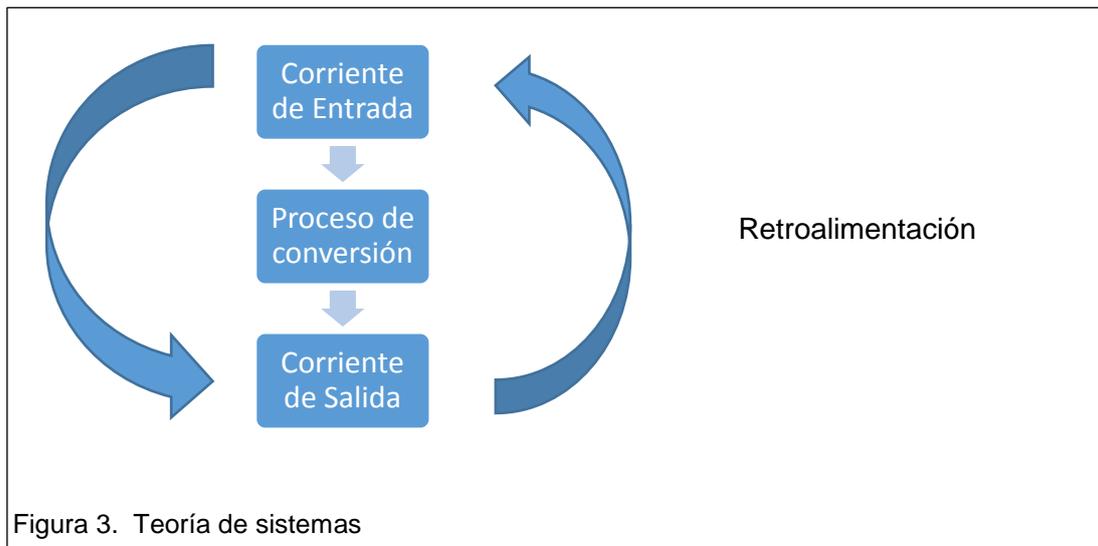
El séptimo nivel explica cómo el ser humano tiene la capacidad de hablar, de producir, absorber e interpretar distintos símbolos que se le presenten. Es decir, es cómo el ser humano identifica la semiótica y la semiología en su día a día.

El octavo nivel se refiere a cómo el ser humano se desempeña dentro de la organización, los distintos roles que puede cumplir al interior de una organización y cómo todo se conecta entre sí. También hace referencia a cómo las personas deben preocuparse de todo lo que pasa en su entorno para entender el significado de los mensajes que se le presentan. Básicamente cómo el ser humano debe encajar dentro del complejo mundo en el que vive.

Por último, el noveno nivel habla sobre cómo todo lo que le rodea al ser humano debe generar algún tipo de respuesta, es decir, que todo lo que le rodea debe crear algún tipo de comunicación ya que sin este nivel la comunicación dejaría de existir.

A partir de estos niveles de sistemas aparecen dos tipos de sistemas: los abiertos y los cerrados. Los sistemas abiertos son aquellos que permiten cambios y adaptaciones en las organizaciones, es decir que contienen un tipo de *feedback* para poder funcionar. En cambio, el sistema cerrado es aquel que no tiene ningún tipo de variación, es decir permanece como se lo creó. Es un sistema completamente aislado y limitado a cualquier tipo de cambio.

Dentro de la teoría de sistemas, se encuentran algunos elementos que es necesario analizarlos conjuntamente con la comunicación. Estos son la corriente de entrada, el proceso de conversión, la corriente de salida, y por último, la comunicación de retroalimentación.



La corriente de entrada es aquella que filtra toda la información, es la que utiliza la información para sobrevivir, es decir, recolecta lo necesario para mantener a la comunicación actualizada y con la información necesaria para continuar con los siguientes pasos del sistema. Después viene el proceso de conversión, el cual procesa toda la información de la corriente de entrada y le da provecho, es decir utiliza solo lo que necesita, filtrando para el bien de la empresa, y este proceso conlleva a la corriente de salida, la cual se enfoca en lo útil y no útil, este paso es prioritario ya que la información filtrada por los otros pasos debe ser difundida y comunicada al resto, de manera eficaz y eficiente, utilizando la información necesaria. Por último esta la retroalimentación, este paso es de suma importancia ya que la comunicación de retroalimentación es la que indica si el sistema está funcionando de buena manera o no. La retroalimentación existe con el fin de que se logre el objetivo de la organización.

Esta teoría se relaciona con lo que dice Roldán (2014), que la comunicación tiene tres elementos claves: la fuente, el mensaje y el destino (p. 14). Al hablar de la fuente se refiere un individuo que transmite una información específica hacia una persona o un grupo. El mensaje puede representarse de dos maneras ya sea física o emocionalmente, un ejemplo de información física es un texto y un mensaje emocional que puede ser una señal que podría ser

interpretada significativamente. Por último, el destino sería un individuo o grupo masivo que recibe el mensaje de la fuente, el destino es la razón por la cual se crea el mensaje ya que sin tener un destino, la comunicación no tendría sentido. Como dice Brandolini, González y Hopkins; “Las organizaciones comunican en todo momento, desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan” (2009, p. 11).

1.3 Modelo de comunicación

A partir de la teoría funcional estructuralista junto a la teoría de sistemas, es posible basarse en el modelo de Lasswell, ya que él fue uno de los sociólogos más importantes del funcionalismo, y en base a esta teoría creó un modelo para explicar los procesos comunicativos a través de algunas preguntas al momento de querer comunicar algo: “¿Quién lo dice? ¿Qué dice? ¿A través de qué canal? ¿A quién? ¿Con qué efecto?” (Martínez, 2006, p. 23).

Años han pasado y el comunicólogo Joan Costa creó un modelo un poco más complejo que el de Lasswell, en donde propone una adaptación a este modelo de comunicación con el objetivo de ser más productivo dentro de la organización, estableciendo que las preguntas que se deben contestar antes de realizar una propuesta comunicativa son: “¿Quién comunica?, ¿Qué comunica?, ¿A quién?, ¿Con qué objetivos?, ¿Con qué inversión?, ¿Por qué medios?, ¿Con qué resultados?” (Costa, 2014, p. 79).

Lo que se hará en esta investigación es hacer una coalición de ambos modelos de comunicación para lograr un modelo más completo, en donde esté involucrada las ideas de Laswell de la Escuela de Chicago, junto a las de Joan Costa.

1.4 Comunicación

Según Fernández y Danke (1995) “La palabra comunicación proviene del latín *communis*, común. Al comunicarnos pretendemos establecer algo “en

común” con alguien o, lo que es lo mismo, tratamos de compartir alguna información, alguna idea o actitud. En este caso, yo pretendo comunicar la idea de que la esencia de la comunicación consiste en que el emisor y el receptor estén “sincronizados” respecto a algún mensaje en particular.” (p. 3)

La comunicación no es un tema sencillo como se lo conoce, tiene varias ramas bien establecidas que pueden cambiar el rumbo de cualquier empresa y hasta mejorar su rendimiento. La comunicación es un factor esencial dentro de las empresas ya que al momento de hacer una negociación o transmitir ideas empresariales, se debe saber usar la comunicación con eficiencia y eficacia, para que la comunicación empresarial funcione.

El comunicarse no es nada fácil, la gente confunde la comunicación con la información, y es importante tener en cuenta que es muy distinto decir lo que queremos o lo que pensamos a comunicarnos. El simple hecho de comunicar un deseo o necesidad con eficacia, no se debe tomar como comunicación ya que eso es solo información.

Según Ritter (2008), la “Información no es sinónimo de comunicación y comunicación no es sinónimo de información.” (p. 16) Esto significa que la información es de una sola vía, mientras que, la comunicación involucra a la retroalimentación o feedback. La información es aquella que se la puede interpretar como mensaje dentro de la comunicación. Como se dijo anteriormente, la comunicación tiene tres elementos: la fuente, el mensaje y el destino. Por lo tanto, para que exista comunicación es necesario tener una retroalimentación ya que esto hace posible que la comunicación sea un proceso más elaborado ya está busca la respuesta del receptor.

La comunicación debe ser comprendida como un proceso, ya que esta requiere de tiempo de esfuerzo, energía y compromiso para funcionar.

La comunicación se puede identificar de dos maneras dentro de las organizaciones, la primera es la comunicación interna y la segunda es la

externa. Se identifican como interna o externa ya que depende a quien está destinada la información para saber qué tipo de comunicación se debe usar.

1.4.1 Comunicación Interna

La comunicación interna es aquella que mantiene a la organización de forma estructurada y organizada. Ayuda a construir confianza ya que es la que aporta con los objetivos y planes de la organización, la comunicación interna es aquella que genera un buen clima laboral y da motivación a sus públicos internos para que trabajen mejor.

Con la comunicación interna es posible lograr los procesos de retroalimentación dentro de la organización. Ya que a esta se la considera como parte integrante de las funciones que cada persona desarrolla dentro del área de trabajo.

La comunicación interna tiende a reforzar la dirección participativa dentro de la organización, reduce los focos de conflictos, y genera entendimiento entre las audiencias internas diversas de la organización.

Existen cuatro tipos de comunicaciones internas dentro de las organizaciones: la ascendente, descendente, horizontal y diagonal. La ascendente tiene como fin obtener datos, noticias, opiniones, aspiraciones y deseos de la persona. Es direccionada de empleados a gerentes o altos mandos para hacerles saber lo que está ocurriendo dentro de la organización. La descendente es la cual se encarga de hacer que sus públicos cumplan con las órdenes que provienen desde la dirección de la empresa. En tercer lugar está la horizontal, esta comunicación es la cual promueve intercambio de datos entre los miembros de un mismo nivel jerárquico. Por último, la comunicación diagonal, la cual es la más recomendada y es aquella que permite que se salten los niveles jerárquicos dentro de la organización, hace respetar la jerarquía pero promueve tener una buena comunicación entre todos los miembros de la organización.

Dentro de la comunicación existen dos canales: los formales y los informales. El canal formal es aquel medio institucionalizado por donde va la comunicación interna de la organización, cuyo objetivo es mantener a todas las áreas informadas por medio de un canal verídico de la institución, en donde no existan malos entendidos y que transmita información directamente de la empresa hacia sus públicos. Dentro de la comunicación formal entra la intranet, boletines, carteleras etc.

Por otro lado, la comunicación informal es cuando no se hace uso de ninguno de los medios institucionalizados para lograr una comunicación entre varias personas dentro de la organización, como por ejemplo, encuentros en los puestos de trabajo o en los pasillos. Esta comunicación no es programada, es la comunicación que se tiene día a día dentro de la organización. Esta comunicación debe ser manejada de una manera adecuada ya que si no se la gestiona bien podría convertirse en rumor. Para la Real Academia Española, (s.f.) un rumor es “Voz que corre entre el público” esta puede ser malinterpretada por muchos cuando no se tiene una buena comunicación.

La comunicación interna es la que permite alcanzar objetivos de la organización; evita la oposición y discrepancia entre miembros de trabajo, comenzando con el buen manejo de la comunicación, genera un cambio de actitud, se torna positiva entre las personas de la organización; y, por último, genera productividad, al tener una comunicación clara, los empleados saben que se está haciendo y con qué fin; por lo tanto, la productividad crece y se genera un mejor clima laboral.

Teniendo en cuenta que dentro de la comunicación interna, la clave son los públicos de una organización, es necesario comprender qué son los públicos internos.

1.4.1.1 Públicos Internos

Por mucho tiempo dentro de las organizaciones, se habló sobre la importancia de que el cliente tenía, pues eran ellos quienes realizaban compras de los productos o servicios y generaban los ingresos de las empresas, pero a la vez, se descuidó a los empleados y sus solicitudes.

Los públicos internos son aquellas personas que están vinculadas directamente con la organización. El vínculo que se forma con este público dentro de las organizaciones es de total dependencia, ya que gracias a este público la empresa puede lograr sus objetivos y no solo eso, sino también que gracias a ellos la empresa funciona.

Así como los públicos internos están ahí para respaldar a la empresa y hacer que esta funcione, la empresa también está en deuda con estos públicos ya que es por ellos que el sistema funciona con eficiencia y eficacia.

Hay que tener en cuenta que sin el público interno la organización no podría existir ni relacionarse. Los públicos internos generalmente están conformados por los obreros, empleados, distribuidores, proveedores, contratistas, colaboradores, gerentes, directivos, accionista etc. Como dice Orellana y Pilco “Son quienes ocupan un puesto dentro del organigrama institucional, iniciando desde el más alto directivo, hasta el empleado de menor nivel jerárquico (2010, p. 29)

Lo que se debe lograr dentro de las instituciones es que existan buenas relaciones entre los distintos miembros del público interno de la organización, ya que de esta forma se crea sentido de pertenencia en los públicos, lo cual lleva a que la empresa vaya por un buen camino ya que si las cosas dentro de la organización no están bien, estas podrían extenderse y trascender al exterior creando una mala imagen y reputación de la organización.

Se debe tener en cuenta que el público interno también actúa fuera de la empresa, por lo tanto este puede ser también público externo, ya que este realiza actividades fuera de la institución, lo que hace que toda la información

interna se vuelva externa por conversaciones que puedan llegar a tener los públicos, es por esto que todo público interno a lo largo de su trabajo es también externo. Por estos y otros motivos es que debe existir una buena comunicación interna, ya que de este modo se puede reflejar una buena imagen y reputación comenzando desde adentro.

Una de las principales estrategias que se debe aprovechar, es la de utilizar al público interno como voceros dentro de la organización, pues si los públicos internos están bien comunicados y existe un buen clima laboral, van a ser las personas que mejor se expresen sobre la organización y los resultados de comunicación siempre van a ser positivos.

1.4.1.2 Públicos Externos

Los públicos externos son aquellas personas que forman parte de la empresa indirectamente. Como dice Muriel y Rota "Aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institución y que lo afectan y/o son afectados por él, en mayor o menor grado, en función del logro de objetivos de ambos". (1980, p. 305) Todas las personas que estén asociadas a la institución son consideradas públicos externos.

Se debe tener en cuenta que los públicos externos también son de suma importancia para las organizaciones. Se debe saber manejar bien la comunicación con ellos ya que la comunicación externa es igual de importante que la interna.

Los públicos externos son aquellos que logran que todos los objetivos de la empresa, y toda visión que tenga la misma, se cumplan. En fin son todos aquellos que afectan o pueden afectar de forma positiva o negativa a una institución.

1.5 Identidad Corporativa

La fuente de cohesión interna que permite distinguir a una organización de otra es la identidad. Todas las organizaciones se caracterizan por tener una identidad ya establecida, que por sus distintas características demuestran cuál es el quehacer de la organización.

Para la Real Academia Española, (s.f.) la identidad está definida como el “conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracteriza frente a los demás.” Lo que quiere decir que la identidad son aquellos elementos que diferencian a una persona u organización de las otras. Para lograr congruencia dentro del colegio Séneca, es preciso conseguir que los rasgos de cada individuo que conforma la institución, estén conectados con su misión.

La identidad de una empresa no es nada más que la razón de ser de la organización. A la identidad se la conoce como el ADN de la empresa, esta refleja a sus públicos internos y externos su personalidad, de que está compuesta para así crear un vínculo con ellos. La identidad de cada empresa es diferente, pero esta es la que da el factor de diferenciación de una y otra.

Pérez y Rodríguez, (2014) dicen que la identidad está conformada por cuatro dimensiones que son:

1. La estrategia, conformada por todos los aspectos que definen a la entidad como la misión, visión, filosofía, valores, estrategias y el rendimiento de la empresa.
2. La estructura, formada por el organigrama de la organización y las relaciones establecidas entre todos los colaboradores.
3. La cultura, establecida por las subculturas existentes dentro del ambiente laboral, los comportamientos y acciones que se llevan a cabo.
4. La comunicación, la cual incluye a todas las herramientas verbales y no verbales, formales e informales, internas y externas, que utiliza la empresa para mantenerse en contacto con sus grupos de interés. (p. 97)

La identidad en términos de comunicación, es todo aquello que representa la empresa o proyecta de sí misma, es todo lo que distingue a una empresa de otra. La identidad corporativa es su esencia misma. Se debe tener en cuenta que todas las organizaciones se caracterizan por su identidad, por sus distintivos y por sus obligaciones dentro de la organización.

En el año 2005, Jordá, Ampuero y Brusola realizaron una investigación de identidad en una institución universitaria, y concluyeron que la identidad corporativa es algo que la institución debe cuidar a todo momento, ya que esta puede “mejorar su posición en el entorno económico, social y educativo donde se encuentra inmersa y con quien se relaciona.” (p. 6). Esto es importante considerar dentro de la presente investigación, ya que es a través de la proyección de su identidad cómo se logra posicionar en el medio.

La identidad corporativa se manifiesta por medio de la cultura organizacional, la misión, visión, valores que promueve y las distintas características que la organización tiene.

1.6 Cultura Corporativa

La cultura organizacional es parte de la identidad corporativa, esta se encarga de transmitir todo lo que pasa dentro de la organización, y también comparte todas las creencias de la organización a los miembros participantes de ella.

Para la Real Academia Española, (s.f.), cultura es un “conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social”. La cultura siempre va ligada con los valores, ya que estos son los que en realidad la definen. Los valores corporativos son aquellos que definen a la institución ya que estos van direccionados a la filosofía de la empresa.

La cultura organizacional contiene todos los valores, comportamientos, políticas y tradiciones de una empresa, todo esto se junta en uno y proyecta lo que se hace y se piensa dentro de la organización.

La cultura puede facilitar u obstaculizar la solución de los problemas relacionados con la organización, ya que no siempre se capta cuál es la cultura de la empresa y tanto sus públicos internos como externos pueden manifestar cosas que no son. Generalmente, la cultura comienza desde adentro de la organización y culmina afuera con sus públicos internos, y cuando la cultura organizacional no está bien establecida se pierden los vínculos y cada uno entiende de forma distinta lo que es la organización.

La cultura organizacional es aquella que representa todos los significados compartidos en el quehacer habitual de la institución, mientras más significados hay, más representa la empresa a su identidad y a todo lo que esta significa para sus públicos. La cultura corporativa da un elemento en particular a la organización que le permite diferenciarse de las demás.

La identidad y cultura organizacional se mide bajo cuatro parámetros:

1. ¿Quién es?
2. ¿Qué hace?
3. ¿Cómo lo hace?
4. ¿Cómo lo comunica?

El primer parámetro se refiere a quién es la organización, cuál es su filosofía identidad y cultura. El segundo, hace referencia a qué hace la organización en sí, cuáles son las actividades que cumple. El tercer parámetro se refiere a cómo hace las distintas actividades la organización; y, por último, el cuarto parámetro se refiere a cómo comunica las acciones que hace la empresa, por qué medios y de qué forma.

2. CAPÍTULO II. DESARROLLO DEL TEMA

2.1 Estado del problema

El Colegio Séneca fue fundado en el año 1996 por Juan Genaro Jaramillo, Sonia Izquierdo, Marcelo Irigoyen y Lucrecia Jaramillo. El Colegio se creó con el fin de dar educación y seguimiento a los estudiantes que egresaban del Centro Infantil el Jardín de la Fantasía, ya que sus fundadores eran socios del mismo. La idea nació ya que se quería brindar una atención personalizada basada en los fundamentos y en los principios que regían en el Centro Infantil.

El Colegio Séneca abrió sus puertas en las instalaciones del centro infantil El Jardín de la Fantasía, en donde permanecieron por cinco años para posteriormente cambiarse a sus propias instalaciones en el sector de Ñaquito Alto, y es aquí donde Sonia Izquierdo se independizó de sus socios y continuó el negocio con sus hijas que actualmente son parte de la Directiva de la institución. Es una institución familiar que puso su mayor esfuerzo en brindar una educación más personalizada en el aspecto educativo, dejando a un lado el negocio expansivo y lucrativo.

El Colegio Séneca cuenta con 35 funcionarios de los cuales cinco de ellos son directivos y socios fundadores, seis administrativos, veinte y uno son docentes y tres son de mantenimiento.

El Colegio Séneca es una institución que se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, lleva alrededor de 30 años en el medio; sin embargo, no cuenta con una estructura de comunicación interna debidamente definida. Por este motivo, se analizará la identidad y cultura que posee el Colegio Séneca, atributos que se construyen y se manifiestan precisamente mediante la gestión de la comunicación, con lo cual se busca congruencia y que representen lo que en realidad es este centro de educación media.

El diagnóstico situacional del Colegio, permitirá conocer cómo los públicos internos perciben a la institución e identificar las falencias que se presentan en el área de la comunicación, pero sobretodo cómo se encuentra la cultura corporativa, pilar fundamental en todo tipo de organizaciones.

La cultura, valores corporativos y filosofía son parte de la identidad. “Para poder efectuar el cambio cultural es preciso conocer en primer lugar el tipo de cultura existente en el momento de la partida y determinar aquel otro que resulte adecuado para la consecución de los objetivos de la organización”. (Fernández, 2007) Como dice Fernández, primero uno debe saber cómo está la organización para luego poder encaminarla hacia la resolución de su problema.

En el caso del Colegio Séneca, el problema es que el público interno no tiene claro cuál es la filosofía y cultura corporativa que maneja, ni sobre los valores corporativos, lo que provoca una falta de identidad corporativa y que los empleados no tengan claro cuál es el “ser” y “hacer” de la institución en la cual laboran. Lo que piensan sus públicos no es lo que la organización es, tampoco lo que la organización quiere transmitir y esto conlleva a que sus públicos no den todo de sí. Se debe tener en cuenta que la identidad corporativa refleja y proyecta a la sociedad la verdadera personalidad de la empresa, por eso es importante que la institución refleje lo que en verdad es.

Si una empresa no es coherente entre lo que dice puertas afuera y puertas adentro, significa que las estrategias de comunicación que está utilizando no son las correctas.

Como dice Joan Costa, (2014) la identidad y la cultura es la relación del interior de la organización, y esto debe tener coherencia entre sí. Al no tener una buena identidad y cultura corporativa lo que está perdiendo el Colegio Séneca es transmitir a sus públicos intermedios y externos lo que es la organización, y por ende, podría verse reflejado en la imagen de la empresa. Al no tener claro lo que en realidad es la organización en cuanto a la identidad y cultura, se

puede crear un ambiente y sistema de trabajo ineficientes, teniendo como resultado, trabajadores que no se sienten identificados con la empresa y la labor que estos realicen, no sería el esperado.

Los atributos de identidad y cultura corporativa siempre deben estar presentes ya que sin estos, una empresa no funcionaría, pero es importante tener congruencia con lo que estableció la empresa y con lo que sus públicos dicen de ella.

El presente estudio se realizó en la ciudad de Quito, en la Urbanización Iñaquito Alto, calle Juan Díaz OE9, sector donde se encuentra ubicado el Colegio Séneca.

Para efectos de la presente investigación, se consideró la siguiente categoría de públicos.

Tabla 1. Poblaciones

Población	Área	Descripción	Tipo de investigación
1	Directivos	A cargo de áreas de trabajo de más de 25 personas, está integrada por los dueños de la institución, por la rectora, vicerrectora e inspector.	Cualitativo y cuantitativo
2	Administrativos	La integran los departamentos de la institución (departamento de DOBE, financiero, contable, recepcionista, secretarías).	Cuantitativo
3	Docentes	Docentes a tiempo completo, con formación académica de tercer nivel.	
4	Mantenimiento	Conformado por el personal de mantenimiento contratado.	

2.2 Investigación y resultados

2.2.1 Tipo de estudio

El tipo de estudio que se utilizó en esta investigación es mixto, el cual propicia un proceso donde se recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder al planteamiento de la pregunta de investigación la cual es ¿Cuáles son las estrategias comunicacionales que debe utilizar el Colegio Séneca a partir de los atributos internos de su Identidad y Cultura Corporativa?, además, mediante la aplicación de este enfoque se obtuvo tanto información relevante como datos estadísticos que permitieron sistematizar los resultados. En esta investigación mixta, el enfoque cualitativo se aplicó para tener información exacta de la institución por medio de la entrevista y revisión bibliográfica de los principales postulados teóricos que existen sobre el tema (ver anexo 2). La investigación de campo cuantitativa se aplicó para determinar resultados numéricos utilizando la técnica de la encuesta y conocer qué piensa la muestra sobre las líneas de análisis del presente estudio aplicado al caso (ver anexo 1).

El enfoque mixto se demuestra mediante el análisis combinado los resultados obtenidos en las técnicas aplicadas a través de la triangulación de la información a modo de realizar un análisis más completo y mejor fundamentado que responda a los objetivos planteados en la actual investigación.

El universo de esta población corresponde a 35 personas, por lo cual es una población finita, lo que permitió el realizar el estudio a todo el universo.

2.2.2 Instrumentos de investigación

Para la investigación en cuestión se utilizó tanto la encuesta como la entrevista como técnicas o instrumentos para la recolección de los datos necesarios que posteriormente fueron analizados, cuyos resultados permiten comprobar ciertas hipótesis y/o resolver los problemas planteados.

2.2.2.1 Encuesta

La encuesta es el instrumento mediante el cual el investigador obtiene información de manera sistemática, aplicando interrogantes prediseñadas a los miembros de la muestra que se han definido para el estudio, a modo de conocer los criterios individuales que, posteriormente, serán vinculados para generar una información global acerca del aspecto que se investiga.

En este sentido, la encuesta que ha sido aplicada en la actual investigación, cuenta con las interrogantes necesarias para realizar el diagnóstico de la situación actual respecto al tema de investigación, ya que estas responden a los aspectos relacionados con la percepción que tienen los trabajadores del Colegio Seneca, sin distinción de niveles, acerca del estado de la gestión de la comunicación interna, el conocimiento y reconocimiento de los elementos que definen la identidad del colegio, y el manejo interno de su cultura corporativa. Para el diseño del formulario de encuesta se consideró clasificar las preguntas de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 2. Temas de preguntas de encuestas

Tema de la pregunta	Número de pregunta
Comunicación	3, 4, 5, 6, 7
Identidad	8, 9, 10, 11, 12, 13
Cultura	14, 15, 16, 17, 18, 19

2.2.2.2 Entrevista

En este caso de estudio, se aplicó la entrevista como recurso para conocer los criterios de la Directora y propietaria del Centro, la Sra. Paola Jaramillo, a quien se averiguó acerca del estado actual de la comunicación en el Colegio Séneca, y cómo se manifiestan las características y aspectos principales que la componen, así como el manejo de los elementos que forman parte de la identidad y la cultura corporativa de la institución.

2.2.3 Resultados de la investigación

A continuación se presenta la interpretación de los datos obtenidos a partir de la aplicación de las técnicas establecidas para la investigación en cuestión, dígase, la entrevista y la encuesta, cuyos resultados han sido divididos en las tres categorías fundamentales: comunicación, identidad y cultura.

En primer término se hace alusión a los aspectos generales que caracterizan a la muestra seleccionada para la encuesta, en este sentido se tiene el género y el área a la que pertenecen los encuestados. A continuación se muestran los resultados.

Con respecto al género, la mayoría de los encuestados, esto es el 71%, son del sexo femenino, mientras que el 29% restante corresponde al sexo masculino.

Respecto a la descripción de la muestra con relación al área de trabajo de sus integrantes y teniendo en cuenta que la muestra es igual a la población total del Colegio Séneca, se tiene una representación de todas las áreas que conforman la institución; sin embargo, la mayor representación de la muestra está dada por el área operativa, representada por 21 individuos que corresponden al 60%, que en este caso específico se refiere a los docentes; lo cual tiene importante significación en cuanto a los criterios emitidos, ya que las actividades de la institución dependen fundamentalmente de ellos. Luego se tiene, por orden numérico, la representación del área administrativa con 6 miembros (17%), el área directiva con 5 miembros (14%) y el área de mantenimiento con 3 miembros (9%).

A continuación se describen tanto los resultados cualitativos como cuantitativos obtenidos a partir del análisis de la encuesta realizada referente a las preguntas que exponen los estados de comunicación, identidad y cultura del centro de estudios, vinculadas además a los resultados de la entrevista y cotejada con la teoría que aplica a cada uno de los hallazgos obtenidos (ver anexo 3).

2.2.3.1 Comunicación

Respecto a la comunicación entre los empleados de la institución, la mayor parte, el 46% de la muestra, la califica como buena, mientras que el 23% considera que es excelente, seguido por el 20% que plantea que es mala, dejando solo al 11% con criterio de regular al respecto. Por lo que, de manera general, se desprende que la percepción de la comunicación por parte de los trabajadores es buena.

Esta calificación coincide con los criterios emitidos por la directora de la institución, la Sra. Paola Jaramillo, quien afirma en la entrevista realizada, que la comunicación al interior de la institución no es ni muy buena ni muy mala, por lo que estaría haciendo referencia a un término medio; sin embargo, reconoce que existen carencias de comunicación, a pesar de que entre el profesorado ésta se maneja con mayor frecuencia, pero a veces no con la calidad necesaria, ya que en ocasiones, el mensaje se distorsiona o no es realmente el emitido cuando se pasa de boca en boca, en este grupo especialmente.

Por consiguiente, es necesario el mejoramiento y fortalecimiento de la comunicación interna entre todos los niveles de la institución, puesto que de ello depende el logro de un mayor compromiso e integración del público interno, la generación del sentido de pertenencia y un buen clima laboral, que propicie el aumento de la productividad, de manera que la entidad se vea cada vez más fortalecida (Fuentes, 2013, p. 30).

El tipo de comunicación predominante en la institución según los encuestados, es el ascendente, es decir, de abajo hacia arriba, lo cual está representado por el 43% de la muestra, en cuanto a la forma de comunicación descendente y horizontal, se vieron representadas de igual forma por un 26% cada una, dejando solo un 5% de los encuestados que no respondieron a esta pregunta. Dados estos resultados se evidencia la existencia en el centro, de tres formas de comunicación, ascendente, descendente y horizontal.

Sin embargo, estos datos no concuerdan con los criterios obtenidos en la entrevista, donde la Sra. Jaramillo plantea que el tipo de comunicación que existe en la institución es horizontal, dado principalmente por la facilidad que ella como directora otorga a sus empleados, de realizar reuniones personalizadas a modo de atender directamente los problemas, criterios o dificultades de cualquiera de sus trabajadores. Teniendo en cuenta la diferencia que existe entre estos criterios y los resultados de la encuesta, habría que analizar si efectivamente, el comportamiento que aplica la directora del centro respecto a la forma de comunicación, es la misma que aplican el resto de los directivos.

En este sentido, según Brandoloni y González (2009); en una empresa deben existir las cuatro formas de comunicación, ya sea descendente para comunicar desde la dirección las ordenes de trabajo, ascendente para que el empleado de a conocer sus criterios respecto al trabajo, así como las noticias sobre el estado en que se encuentran las actividades que realiza, horizontal, donde se promueva el intercambio entre todos los miembros de la organización, y diagonal, que no hace distinción de niveles jerárquicos y promueve una buena comunicación entre todos los miembros que conforman la organización; lo importante en este sentido es que exista un buen sistema de comunicación, que cuente con los canales e información suficientes en todos los niveles y/o áreas, de manera que se promueva el trabajo en equipo, dispuesto a dialogar y siempre con una actitud participativa. (p. 30)

Según los resultados de la encuesta, los medios de comunicación más efectivos empleados en el centro son el e-mail, en primer lugar con un 28% de los resultados, de boca en boca con un 16%, en segundo lugar, en tercer lugar están los rumores con el 15%, y en cuarto se tienen las reuniones y los boletines internos, ambas con el 13%. Además de estos, se cuenta con otros medios de comunicación como son: la intranet (7%), la cartelera (4%), las llamadas telefónicas (2%) y la página web (1%), mientras que los memos no son emplean; es válido señalar que estos últimos no resultan ser tan efectivos como los anteriores, según manifiestan los propios encuestados.

Los resultados precedentes difieren en cuanto a los criterios emitidos por la entrevistada, la cual considera a la Intranet como el mejor medio de comunicación con que cuenta la institución, además, hace alusión a la cartelera y a la página web como otro medio de información relevante, a pesar de que reconoce que la primera no se actualiza con frecuencia y, la segunda, se utiliza solo para brindar información sin aplicar *feedback*. Esto demuestra que a pesar de contar con buenos y variados canales de comunicación, estos no están siendo explotados en todo su potencial.

En este sentido, es importante señalar que existen suficientes canales de comunicación disponibles y se emplean tanto canales formales como informales, con los cuales se garantiza, si están bien aprovechados, el intercambio o *feedback*, aspecto relevante para el buen funcionamiento de la comunicación (Mallén, 2005).

Respecto al grado de interés hacia la participación en las actividades planificadas por las autoridades del colegio, la mayoría, es decir, el 74%, presenta bastante interés hacia este tipo de actividades, solo el 14% manifestó un criterio regular al respecto, y el 12% expresó que tenían poco interés por la participación; no habiendo ningún criterio sobre interés medio. A pesar de estos resultados, no puede considerarse como ideal porque aún existen personas con poco o sin interés participativo.

Se pudo comprobar mediante la entrevista que en el colegio se realizan anualmente cuatro eventos principales de integración social, los cuales redundan sobre fechas significativas como la Navidad, fin de año, inicio de año y día del docente; no obstante, atendiendo a la cantidad de eventos que se llevan a cabo, puede considerarse como pocas las actividades de integración social, teniendo en cuenta que se aplican en el periodo de un año y además porque tres de ellas se realizan en la misma temporada,. Adicionalmente, estas actividades no involucran actos de intercambio cultural – recreativo, sino más bien son actividades que se realizan con carácter tradicional.

La participación, según Escat (2007), debe entenderse desde dos puntos de vista: la motivación y el reconocimiento, de lo cual se desprende el sentido de pertenencia y lealtad, además, constituye la actitud fundamental para poder alcanzar los objetivos de la empresa. Es por ello que la gestión participativa es tan importante desde la perspectiva del liderazgo y debe ser considerada e incentivada constantemente.

2.2.3.2 Identidad

Atendiendo a la pregunta aplicada en la encuesta donde los miembros de la organización deben calificar el grado de su sentir hacia aspectos como su identificación con la institución, el clima laboral que percibe, la eficiencia con que se maneja la información en la institución y la motivación que tienen hacia el trabajo, basándose en la escala numérica de calificación de 1 a 4 puntos por indicador señalado, se obtuvieron los siguientes resultados:

En el criterio de identificación con el centro, la mayoría de los encuestados, lo que representa el 77%, calificó con 4 puntos este aspecto, es decir, se encuentran identificados con el Colegio, solo el 14% refirió no encontrarse identificado con la institución, y solamente el 9% de los encuestados calificó este criterio con 3 puntos. Por lo tanto, puede decirse que existe identificación con el centro por parte de sus trabajadores.

Es importante señalar que la identificación del personal con la organización para la que trabaja, está estrechamente relacionada con el compromiso que asume el trabajador respecto a las metas planteadas por la misma. Es por ello que, contar positivamente con este criterio, tiene gran importancia, ya que constituye un “requisito indispensable en la formación de equipos de alto desempeño, organizaciones exitosas y óptimos modelos de gestión” (Socorro, 2003).

Respecto al clima laboral, la mayoría de los encuestados (71%), da la máxima calificación a este criterio (4 puntos), dejando por debajo las calificaciones de 1

dada por el 14% de la muestra, la calificación de 3, con el 12%; y, por último, la calificaron de 2 solamente el 3% de los encuestados, esto indica claramente que existe un buen clima laboral.

Como parte de los resultados obtenidos en la entrevista, se pudo comprobar, que ciertamente la institución se ha enfocado en el mejoramiento del ambiente o clima laboral, propiciando los elementos necesarios para que los trabajadores se sientan cómodos, y además cuenten con los medios necesarios para desarrollar sus actividades de manera eficiente, lo cual es coincidente con los resultados obtenidos en la encuesta.

Un buen desarrollo del ambiente o clima laboral representa un elemento favorable para el centro, puesto que “tener al capital humano trabajando en las mejores condiciones se traduce, según los expertos, en mayor productividad” (Universia Chile, s.f.).

En cuanto a la información que se maneja en la institución, los resultados de la encuesta indican gran variabilidad de criterios, esta afirmación se debe a que el 29% dio la máxima calificación (4 puntos), otro 29% clasificaron la información con 3 puntos, un 26% le otorgó 2 puntos a este criterio, y resto, un 16%, clasificaron con 1 punto; esto indica que la eficiencia de la información presenta ciertas dificultades, ya que la misma no llega a todo el personal de forma homogénea.

La información es uno de los elementos principales que forman parte de la comunicación, ya que esta se compone básicamente de: el emisor, el receptor y la propia información, cuya importancia radica en que esta constituye “el mensaje”, de ahí la trascendencia de la calidad de la información y la eficiencia con que se emite, puesto que, según se maneje la misma, podría influirse positiva o negativamente en los resultados de la comunicación (Ritter, 2008, p. 16).

En cuanto a la motivación, un poco más de la mitad de los encuestados, exactamente el 51%, calificó con 4 puntos este criterio, seguido por un 34% que lo calificó con 3 puntos, mientras que el 9% le otorgó un punto y el resto, un 6%, lo hizo con 2 puntos. Estos resultados indican que, a pesar de que existe cierto grado de motivación general por parte de los trabajadores, aun es necesario trabajar en ello.

Por otro lado, la entrevistada dio a conocer que no se realizan acciones de reconocimiento a los trabajadores por el buen trabajo realizado, en este sentido, plantea que estas acciones no son consideradas necesarias, por lo que no se concibe como parte de la filosofía del centro, sino que esta se sustituye con la aplicación de nuevos objetivos, una vez que los primeros han sido cumplidos satisfactoriamente. Como puede observarse, esta situación podría ser uno de los factores que inciden negativamente sobre la motivación de los trabajadores.

“La motivación es un elemento que no debe ser considerado como un gasto por parte de la empresas, sino como una inversión para el incremento de la misma” (Ramírez, 2015), de ahí que muchas organizaciones que no tienen en cuenta la motivación, presenten problemas con la conservación del personal por tiempo prolongado. Considerar la motivación trae consigo el impulso necesario para realizar cierta actividad u objetivo, resultando beneficioso tanto para la empresa como para el empleado, ya que incide directamente en la satisfacción laboral.

Los resultados de la encuesta en cuanto al conocimiento por parte de los trabajadores respecto a la filosofía del Colegio, es que la mayor parte de la muestra, el 69%, refiere conocer dicha filosofía, sin embargo, el resto, correspondiente a un 31%, dijo que no. Sin embargo, es válido señalar que a pesar de que la mayoría refirió sí conocer la filosofía de la institución, casi ninguno fue capaz de exponer de manera exacta la misma. Por lo tanto, esto denota falta de conocimiento general acerca de la filosofía del centro.

Uno de los momentos cruciales donde se da a conocer la identidad de las organizaciones es a través del programa de inducción, puesto que en este contexto es cuando se realiza el primer contacto entre el empleado y la institución, siendo propicio no solo para hacer las presentaciones correspondientes, sino también, para dar a conocer a la institución desde su perspectiva interna en cuanto a misión, visión, valores y filosofía (Santiz, 2013).

Según los resultados de la entrevista, el Colegio no cuenta con un programa de inducción estructurado que haga alusión a los elementos que lo identifican; en todo caso, a los nuevos empleados se les ofrece información general sobre el funcionamiento de la institución (horarios, normas, reglas, etc.), se les guía en un recorrido para que conozcan las instalaciones y se les hace las correspondientes presentaciones al resto de personal. Además, como parte de los resultados de la entrevista, puede deducirse que no se deja en claro que existan otras ocasiones en que se expongan los elementos de identidad. Por tanto, esta sería la causa del desconocimiento por parte de los trabajadores.

Como resultado de la pregunta #10, la mayor cantidad de respuesta, es decir, un 60%, afirma que la visión del Colegio es “ser una Institución líder en educación integradora”; por otro lado, se obtuvo que un 23% consideró como visión “ser un referente en la educación”, otros encuestados, el 10%, reconoce como visión del Colegio a “ser una institución de alto nivel académico” y el resto (7%) no respondió la pregunta.

A continuación se muestra la visión real del Colegio para contrastar con los resultados de la encuesta:

“Ser una institución líder en educación integradora donde se prioriza el respeto a la diversidad y la atención a las necesidades educativas particulares de sus educandos.

Cumplir armoniosamente su misión formadora conociendo, comprendiendo y amando a quienes integran la comunidad educativa, a través de

conducir, es decir, acompañar a los estudiantes en sus esfuerzos formativos y realizar ajustes oportunos mediante métodos adecuados y eficientes”.

Por tanto, respecto a los resultados de la encuesta, puede decirse que la mayoría conoce y maneja la visión de la empresa, sin embargo, es evidente que no todos identifican de igual manera.

Dentro de las funciones de la visión empresarial se encuentran: contexto para la toma de decisiones, constituye la guía a seguir y la meta hacia a la que se quiere llegar, crea la cohesión que da el sentido de comunidad a través de trabajo en equipo y permite que las organizaciones evolucionen. El no contar con una visión clara, o que esta no sea conocida e interiorizada por todos los miembros de la organización, trae consigo que descoordinación de las partes, ya que todos los esfuerzos no están siendo guiados hacia la misma dirección (Chauvin, 2011).

De la muestra analizada, el 80% de los encuestados refirió conocer los objetivos de la institución a través de las autoridades de la misma; sin embargo, el resto (20%), hizo saber que no conocían los objetivos y metas de la institución. Por lo tanto, puede mencionarse que, a pesar de que la mayoría contestó positivamente, existen algunas dificultades al respecto.

El establecimiento de los objetivos de forma clara, y precisa, constituye uno de los factores fundamentales para el logro del éxito por parte de las empresas, ya que de ellos depende el curso a seguir y la motivación de sus miembros. Los objetivos deben ser del conocimiento de todos y cada uno de los miembros de la institución, ya que estos son la base de la planificación y de la estrategia a seguir por parte de la organización, hacia donde deben ir dirigido todos los esfuerzos (Chauvin, 2011).

Respecto al conocimiento o no sobre el significado del logotipo de la institución, un poco más de la mitad, el 51%, contestó que sí conocen su significado,

mientras que el resto de los encuestados (49%), admitió no conocer el significado del logo. Es importante señalar que casi todos los que contestaron que sí conocían dicho significado, no fueron capaces de responder correctamente a la explicación correspondiente al significado de los elementos que integran al logo de la institución. Por tanto, puede decirse que hay un alto desconocimiento por parte de los trabajadores en este sentido.

El logotipo representa la imagen simbólica de la empresa, es literalmente su identidad, ya que exterioriza lo que expresa su nombre, lo que es, y como lo es, por eso es considerado como único a efectos legales y constitucionales (Kokemuller, 2012). Es necesario e importante que el público interno reconozca su propia identidad, de ello depende en cierta medida que el público externo lo haga.

Con relación al conocimiento del reglamento interno de la institución, la mayoría, es decir, un 71% respondió conocerlo, mientras que el 29% restante manifestó que no tiene conocimientos al respecto. A pesar de estos resultados, debe señalarse que el reglamento interno debe ser conocido y manejado por todo el personal de la institución, por lo tanto, se considera como una falencia que se debe corregir.

El reglamento interno, según López (2011), “será el que sirva de guía y de herramienta para mantener el orden dentro de la empresa.”, por lo tanto, es obligatorio su conocimiento y aplicación por parte de todos los miembros de la institución. De hecho, el reglamento interno tiene que estar, por legislación, al alcance y disposición de todos los trabajadores, puesto que este contempla tanto las reglas determinadas por la institución, como las normas de actuación y comportamiento establecidas por la legislación vigente.

2.2.3.3. Cultura

Respecto a los valores que se manifiestan en el centro, identificados además por los miembros de la muestra, el valor con que mayor frecuencia es

reconocido por la muestra es “el respeto”, seguido por “la responsabilidad”, “la unidad”, “el trabajo” y “el servicio”, consecutivamente.

En este sentido, los resultados de la entrevista refieren como los valores más importantes que presenta la institución, en el siguiente orden: unidad, servicio y respeto; esto difiere con respecto a los resultados de las encuestas, por lo que claramente puede decirse que no se tiene claro el orden de prioridad de los mismos.

Los valores son la clave que permite a los integrantes de una organización interactuar de manera armónica, ya que estos son los que proporcionan el bienestar de la comunidad a través de las normas compartidas que orientan la buena conducta, lo que facilita el logro de los objetivos y metas (Jiménez, 2008). Por lo tanto, puede decirse que para que una comunidad funcione satisfactoriamente, sus miembros deben estar en consonancia con los valores compartidos establecidos para la misma.

En cuanto a los criterios sobre si se sienten escuchados o no los trabajadores por el Colegio, respecto a la evacuación de dudas o emisión de sugerencias, el 46% respondió que “siempre”, un 37% dijo que “casi siempre” y el 17% restante refirió que “nunca”. Claramente existen diferencias marcadas al respecto, lo cual es considerado una dificultad en la comunicación si se tiene en cuenta que la mayoría en general (54%) no recibe la adecuada atención a sus criterios.

Estos resultados discrepan con los criterios emitidos en la entrevista, ya en la misma se hace alusión a una comunicación horizontal, abierta y asertiva para con todo el personal, sin excepción, -según la entrevistada-, los criterios de los trabajadores son escuchados y atendidos; por tanto, habría que considerar esta inexactitud y enmendarla.

Según plantea Abreu (2012): “Nuevos estudios centrados en la conducta de los directivos empresariales destacan la importancia de una comunicación fluida entre el jefe y sus empleados. Los expertos aseguran que, hoy en día, no

existen excusas para evadir la reuniones de trabajo o para no mantener el consenso dentro de un buen equipo”; por lo tanto, y teniendo en cuenta los resultados de la encuesta, es necesario mejorar las comunicación con los empleados que no se sienten escuchados.

Respecto al reconocimiento por el buen trabajo realizado, la mayoría, es decir, un 62% de los encuestados, refieren que sí reciben reconocimiento por su trabajo, mientras que el resto (38%) hacen saber que no reciben tal reconocimiento. Podría decirse al respecto, que la aplicación de reconocimientos en el centro no se realiza de manera adecuada.

Al respecto, como parte de los resultados de la entrevista y como se había mencionado anteriormente, la filosofía del centro no está encaminada hacia el reconocimiento del buen trabajo realizado; por el contrario, la entrevista asegura que este aspecto no es considerado necesario y plantea que en contraposición y a modo de estímulo, una vez que se han cumplido las metas, en vez de reconocimiento, se aplican nuevas metas.

“Premiar el desempeño actúa tanto a nivel de los colaboradores como de la organización, ayuda a ampliar la satisfacción de los empleados y a mejorar la productividad empresarial” (Clavería, 2009), el reconocimiento, es una parte fundamental de la motivación, y como se había mencionado anteriormente, constituye una herramienta de impulso para la realización de las tareas y logro de los objetivos. Por consiguiente, es un elemento que no debería ser obviado.

Las respuestas correspondientes a la pregunta relacionada con las oportunidades de crecimiento ofrecidas por parte del Colegio hacia sus trabajadores, marcaron resultados positivos para un 68% de los encuestados, mientras que el otro 32%, hizo saber que ellos no contaban con tales oportunidades. Esta diferencia de criterios, evidencia ciertas dificultades respecto al tema.

Uno de los factores que inciden en la fuga del talento humano hacia otras empresas es precisamente no contar con oportunidades de crecimiento o no tener claro su futuro en la empresa en la que labora, de ahí la importancia que la empresas cuenten con planes de desarrollo y de carrera, no solo para propiciar la permanencia de los colaboradores, sino también como incentivo hacia su mejor desempeño (Fernández, 2002)

Con relación al cumplimiento de las tareas, una buena parte de los encuestados (43%), calificó este criterio con 3, seguido por el 23% que dio un valor de 4 a este aspecto. En cuanto a las calificaciones 1 y 2, fueron dadas igualmente por un 17% de los encuestados, para cada una de las evaluaciones mencionadas. Analizando estos resultados podría decirse que en lo respecta al cumplimiento de tareas, es necesario que sea mejorado.

Al igual que en el criterio anterior, la mayor parte de los encuestados, es decir, un 46%, clasifica el liderazgo institucional con un 3, dejando en segundo lugar la calificación de 4 representada por el 32% de los encuestados, donde la calificación 1 y 2 ocupa el tercer lugar con un 11% de la muestra cada una. Es decir, la percepción sobre el liderazgo institucional, es relativa.

En este sentido, según Serrano y Portalanza (2014): “el liderazgo constituye el desencadenante para un gran desempeño laboral a través de la construcción de una buena cultura organizacional en base a las percepciones provocadas por el líder”; por lo tanto, teniendo un buen liderazgo se contribuye a una buena cultura organizacional.

En cuanto a la ecuanimidad en el trato, se tiene en primer lugar las calificaciones de 4 y 3 puntos, representadas por un 40% de los encuestados cada una, seguido por la calificación 1 dada por un 11%, y por último, la clasificación 2, dada por el 9% restante. Estos resultados indican claramente que existe, desde la percepción de los encuestados, un trato ecuánime.

La ecuanimidad es un rasgo o comportamiento ante determinadas situaciones que indica equilibrio, por lo que es considerado como un rasgo positivo sobre

todo para la toma de decisiones. Al ser un comportamiento que caracteriza a la institución, se considera como parte esencial de la cultura organizacional (Posada, 2005).

Respecto al nivel salarial, las calificaciones se presentan en el siguiente orden, 3, 2, 1 y 4, con 40%, 32%, 17% y 11% de los encuestados, respectivamente. Evidentemente, existe disparidad de criterios respecto al nivel salarial.

Por último, y en lo que tiene que ver con las relaciones entre los miembros de la institución, en cuyo caso las calificaciones con mayor representación son 3 y 4 puntos, con 43% y 32% de encuestados, respectivamente, seguido de la calificación 2 con el 14% y la calificación 1 con el 11%, podría decirse que las relaciones entre los trabajadores son buenas.

Un clima de buenas relaciones es el resultado más común que se da mediante la habilidad que tiene la dirección de la organización para desarrollar valores y comportamientos adecuados en función de una buena cultura organizacional (Franco, 2010). Por consiguiente, el estado de las relaciones entre los miembros que componen a la entidad, en cierta medida, indican el grado de desarrollo de su cultura organizacional.

3. CAPÍTULO III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de la investigación de campo se validaron las cuatro dimensiones que a criterio de Pérez y Rodríguez (2014, p. 97-126) conforman la identidad. Con las encuestas y entrevistas se indagó sobre la estrategia, la estructura, la cultura y la comunicación del Colegio Séneca. Respecto a las herramientas formales e informales que se utilizan para el intercambio y la socialización de información, se comprobó que existen problemas al interior de la institución. Los empleados manifiestan que no siempre son escuchados, evidenciándose claramente una comunicación descendente originada en la Dirección del centro de estudios.

Las dificultades en el sistema de comunicación interna validan lo que Fernández y Dahnke, identifican como inexistencia de canales de información suficientes en todos los niveles y/o áreas, de manera que se limita la dinámica interna. Por tanto, el Colegio Séneca tampoco responde a lo planteado por Brandolini, González y Hopkins (2009) “sobre la necesidad de que las organizaciones comuniquen en todo momento, tanto cuando transmiten información o cuando callan” (p.11).

En este caso, es necesario implementar un sistema de comunicación en donde se pueda recibir un *feedback* desde todas las áreas de la institución y que, al mismo tiempo, fomente la comunicación y el trabajo en equipo, debido a que en la organización no se pone en práctica el criterio de Ritter (2008, p. 50), sobre la importancia de la retroalimentación, la cual marca fundamentalmente las diferencias entre la mera información y la comunicación que debe existir en las organizaciones.

A la inexistencia de la posibilidad de intercambio entre los miembros se suma la presencia de rumores, los cuales podrían estar afectando al público interno, a pesar de ser uno de los medios más efectivos del colegio. En este sentido, si bien Serrano y Portalanza (2014) la califica como comunicación informal, y advierte la importancia de eliminarlos o direccionarlos correctamente para

evitar conflictos futuros, no es menos cierto que en la institución educativa, esto no se da, generando distorsión de los mensajes al interior del Colegio.

La situación actual de los problemas de comunicación permite comprender que la dinámica de la organización dista de lo recomendado por Fernández y Dahnke (1995, p. 50) sobre la necesaria interrelación entre los canales formales e informales para que predomine un efectivo intercambio. Según los encuestados el E-mail, en conjunto con medios informales, es el más efectivo, por lo que se debiera fomentar la comunicación vía intranet, página web, cartelera, contacto telefónico y memo.

La consolidación de un mayor compromiso no solo se ve afectada por los problemas de comunicación. Durante la investigación de campo y según la percepción de los encuestados, la motivación es uno de los puntos débiles al interior de la institución. La realización de solo cuatro eventos sociales al año en el Colegio Séneca, demuestra que las iniciativas de socialización no son suficientes; y entran en desacuerdo con las reflexiones de algunos autores sobre la importancia que ejerce el público interno. Por tanto, no se validó durante la investigación de campo la perspectiva de Orellana y Pilco (2010) sobre la tenencia en cuenta de los intereses de “quienes ocupan un lugar dentro del organigrama institucional ya sean directivos o empleados de menor nivel jerárquico” (p. 29)

Esa composición del organigrama no se tiene en consideración desde varias aristas; por ejemplo la dirección del centro no considera el reconocimiento de los trabajadores destacados, ni la superación del colectivo como una filosofía. Ante esa situación es necesario modificar la percepción actual sobre el estímulo de los empleados y planificar nuevos eventos, espacios y actividades de socialización en correspondencia con los intereses y necesidades de los miembros de la organización.

En relación a la ya planteada perspectiva de Pérez y Rodríguez (2014, p. 97-126), sobre la identidad se comprobó la existencia de un conjunto de

limitaciones en relación a la estrategia y estructura de la empresa. Por ejemplo, según el criterio de los encuestados y la entrevistada, el Colegio Séneca no posee un programa de inducción estructurado; con lo cual se valida en la práctica el criterio Ritter (2008, p. 50) sobre las consecuencias negativas que ocasiona esta ausencia, pues los nuevos empleados no conocen la organización y su ambiente de trabajo. Además dificulta que se domine internamente la misión, visión, valores y filosofía de la institución; por lo que se sugiere la elaboración y socialización de un programa de inducción. La mayoría de la muestra demostró que conoce la visión, objetivos y metas de la empresa, sin embargo, la falta de claridad y coherencia en su manejo instaura una descoordinación en el cumplimiento de las tareas.

Para Jordá, Ampuero y Brusola (2005), “las instituciones deben cuidar y vigilar la calidad de su identidad corporativa para lograr mejorar su posición económica y social dentro del escenario de operación” (2005, p. 6). Tal imperativo no se validó en la organización estudiada. La percepción de los encuestados permite afirmar que el Colegio se aleja de una buena identidad y cultura corporativa; lo cual impide que se transmitan los objetivos e intereses de la organización a sus públicos intermedios y externos.

Ante su impacto negativo en la imagen de la empresa y en un sistema de trabajo eficaz y eficiente, se recomienda que se coordinen estrategias corporativas para mejorar en cuestiones referentes a la identidad, por ejemplo en la socialización de elementos muy característicos de la organización.

La recomendación se sustenta en la realidad constatada. En la encuesta, la mayoría de los miembros reconocen algunos detalles relacionados con el logotipo y el reglamento interno. No obstante, predomina un desconocimiento generalizado respecto al tema, pues no se dominan cuestiones relacionadas con el significado del logo o las principales reglas de comportamiento. El desconocimiento de la imagen simbólica y el reglamento pone en riesgo el reconocimiento externo de la organización y la presencia y consolidación de una identidad corporativa, pues durante la investigación de campo se corroboró

que existen deficiencias relacionadas con la estrategia, la cual representa una de las cuatro dimensiones que conforman la identidad según Pérez y Rodríguez (2014, p. 97-126).

La situación descrita con anterioridad podría transformarse o ser menos incidente si los valores fungieran en el Colegio Séneca como la clave que proporciona una interacción armónica y bienestar, mediante las normas compartidas orientadas al buen comportamiento y al logro de las metas. Sin embargo, la teoría dista de la realidad, pues se conoció que entre los encuestados y la entrevistada existen contradicciones sobre el orden de prioridades que otorgan a los valores en la organización.

La triangulación de los métodos y técnicas de investigación permite validar que en el Colegio Séneca existen problemas de comunicación, falta de identidad y desacuerdos en cuestiones culturales relacionadas con la dinámica interna. Si desde la teoría se analiza esta realidad, se comprueba que en la organización puede existir lo que Pérez y Rodríguez (2014, p. 100) denominan como limitaciones comunicativas, identitarias y culturales, las cuales frenan el sentido de pertenencia, la convivencia, la productividad, la motivación, la permanencia y prestigio de la organización.

Por tanto, se hace evidente la necesidad de elaborar y poner en práctica la propuesta comunicacional encaminada a consolidar la cultura organizacional desde la socialización de la identidad, orden de prioridades de los valores e importancia de la retroalimentación.

4. CAPÍTULO IV. PROPUESTA COMUNICACIONAL

4.1 FODA

Tabla 3. FODA

FORTALEZA	OPORTUNIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Personal comprometido con la organización. • La institución cuenta con tecnología de punta. • Interés de los públicos por involucrarse más con el Colegio Séneca. • Único colegio ubicado en el sector. • Empresa familiar educativamente bien estructurada 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran número de jóvenes por cursar la educación básica y media. • Crecimiento constante de la población. • Educación personalizada. • Ubicación geográfica. • Moderados costos. • Variedad de actividades extracurriculares. • Inclusión a niños y jóvenes con capacidades especiales.
DEBILIDADES	AMENAZA
<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con un departamento de comunicación, que sea quien dirija a la organización. • Las herramientas que tiene actualmente la institución no son debidamente utilizadas. • Públicos desconocen la filosofía empresarial. • Uso ineficiente de herramientas de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Economía del país • Proximidad de nuevas elecciones, que involucren cambios en regulaciones o leyes del sistema educativo • Alto grado de competidores en el mercado de colegios. • Desastres naturales. • Mayor grado de exigencia en los títulos de los docentes por parte del Ministerio de Educación.

4.2 Matriz Estratégica

Tabla 4. Matriz Estratégica

MATRIZ ESTRATÉGICA			
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	PÚBLICO	ESTRATEGIA
Gestionar la comunicación del Colegio Séneca a partir de los atributos de identidad y cultura.	Mejorar la comunicación interna potenciando las herramientas de comunicación existentes.	Público Interno (Directivos, Administrativos, Docentes, Mantenimiento)	Direccionar de manera efectiva el contenido de los mensajes, a través de los canales de comunicación con los que cuenta la organización.
			Promover el uso de las herramientas de comunicación existentes en el Colegio
	Incrementar acciones de fidelización que permitan la satisfacción del público interno y genere sentido de pertenencia hacia la institución.	Público Interno (Directivos, Administrativos, Docentes, Mantenimiento)	Fomentar la buena práctica de las actividades que desarrollan los miembros de la organización, alineados a la filosofía empresarial, para incentivar al público sobre el desempeño que cumplen dentro de la organización.
			Involucrar a los empleados en la toma de decisiones
	Comprometer a los integrantes de la organización con la cultura del Colegio Séneca	Público Interno (Directivos, Administrativos, Docentes, Mantenimiento)	Fomentar una cultura organizacional entre directivos, administrativos, docentes y personal de mantenimiento para alcanzar una cultura fuerte bien estructurada incentivando a la integración de los miembros de la organización.
			Impulsar la filosofía y los valores corporativos

4.3 Matriz de Acciones

Tabla 5. Matriz de Acciones

OBJETIVO ESPECÍFICO 1		
ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE
Direccionar de manera efectiva el contenido de los mensajes, a través de los canales de comunicación con que cuenta la organización	Comunicador Corporativo: Contratar un profesional en comunicación corporativa, para que gestione la comunicación de la institución y dirija los mensajes que se emiten al público interno.	Directora/Rectora
	Reunión con directivos: Crear una reunión con los directivos y el comunicador corporativo para establecer una política del direccionamiento comunicacional. En donde se establezcan los ejes rectores de comunicación, para saber el direccionamiento de la comunicación institucional, para fortalecer los puntos de identidad y cultura.	Directora/Rectora
	Intranet: Unificar la información y el contenido de los emails para que la información sea emitida de manera correcta y oportuna por la intranet oficial del Colegio.	Comunicador Corporativo
	Cartelera: Reestructurar la cartelera la cual contenga varias secciones, con contenidos simples, claros y llamativos para todos. Con el fin de que no pase desapercibida. La cartelera contendrá fotografías e información pertinente para sus públicos. (Ver anexo 4)	Comunicador Corporativo
	Boletines: Rediseñar gráficamente el boletín y su contenido, en donde se exponga la información necesaria para que todo el público interno esté informado de lo que sucede al interior de la organización. Los temas que se abordarán en estos boletines, son eventos, reuniones e información con relación a la institución. El boletín se entregará semanalmente impreso a todo el personal. (Ver anexo 4)	Comunicador Corporativo
Promover el uso de las herramientas de comunicación existentes en el Colegio	Manual de herramientas: Creación de un manual de uso de herramientas que contenga todas las herramientas internas con las que cuenta la institución y una breve descripción de cada una de ellas y su debido uso. Este manual se entregará a todo el personal al comienzo del año lectivo, para que sepan cómo funciona cada herramienta.	Comunicador Corporativo
	Taller: Se dictará talleres de forma que el público interno pueda aprender de manera didáctica y práctica el uso de herramientas internas de comunicación de la institución. Al finalizar el taller se entregará un diploma en donde reciben la certificación del buen uso de las herramientas internas por parte del Colegio Séneca. (Ver anexo 4)	Directora/Rectora y Comunicador Corporativo

OBJETIVO ESPECÍFICO 2		
ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE
Fomentar la buena práctica de las actividades que desarrollan los miembros de la organización, alineados a la filosofía empresarial, para incentivar al público sobre el desempeño que cumplen dentro de la organización.	Yo Vivo la Filosofía Séneca: Realizar un taller de cuatro horas, manejado por el comunicador corporativo, en donde se capacite al docente sobre la misión, visión y valores. Este taller explicará al público interno la importancia de cada uno de estos aspectos para que desarrollen todas las actividades en base a los mismos.	Comunicador Corporativo
	Premiación: Asignar un día de premiación por categorías, en donde se retribuya el desempeño de los miembros de la institución. El premio consistirá en un bono económico. En esta premiación también recibirán un certificado las personas que hayan asistido al taller Yo Vivo la Filosofía Séneca. (Ver anexo 4)	Directora/ Rectora y Comunicador Corporativo
	Desempeño docentes: Crear método de calificación de personal, en donde el público interno califique a sus colegas. La persona con mayor puntaje anual recibirá un bono por su desempeño.	Comunicador Corporativo
Involucrar a los empleados en la toma de decisiones.	Buzón de sugerencias: Crear un buzón de sugerencias y colocarlo en la recepción del colegio, para conocer las opiniones y propuestas de los empleados en diversos aspectos para involucrarlos en la toma de decisiones. Este buzón contendrá tarjetas personalizadas a doble lado. Las tarjetas tendrán mensajes como "Tu opinión es importante", "Enséñanos cómo podemos mejorar" etc. y al reverso tendrá un espacio para escribir las sugerencias. (Ver anexo 4)	Comunicador Corporativo
	Reunión informativa: Crear una reunión mensual en donde se comuniquen los avances, intenciones y pormenores del desarrollo de las actividades de la empresa, alineadas a la filosofía y cultura empresarial.	Directora/ Rectora
	Reunión de autoevaluación: Crear una reunión semestral en donde se haga una retroalimentación del trabajo de cada una de las personas de la institución, esta reunión ayudará a involucrar al personal ya que se hará un análisis de lo bueno y lo malo ocurrido durante ese periodo, en donde todos podrán dar sus opiniones y sugerencias sobre cómo mejorar en los temas tratados en dicha reunión.	Directora/ Rectora

OBJETIVO ESPECÍFICO 3		
ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE
Fomentar una cultura organizacional entre directivos, administrativos, docentes y personal de mantenimiento para alcanzar una cultura fuerte bien estructurada incentivando a la integración de los miembros de la organización	Manual de empleado: Crear un manual que incluya información relacionada con la empresa que todo empleado debería conocer, para mantener informados a sus públicos. Este manual se entregará al comienzo del año lectivo a todos los miembros de la organización. (Ver anexo 4)	Comunicador Corporativo
	El día del empleado Séneca: Organizar un día de integración en donde se hagan distintas actividades entre los miembros de la organización para lograr que estos tengan una mejor relación entre ellos.	Directora/ Rectora y Comunicador Corporativo
	Mailing: Seleccionar un valor institucional mensual y crear un mail que llegue semanalmente con frases, historias, anécdotas o relatos relacionadas a los valores y filosofía de la institución. Estos mensajes se colocarán también en la cartelera. (Ver anexo 4)	Comunicador Corporativo
	Video institucional: Crear un video interactivo basado en la filosofía y cultura empresarial en donde participen los miembros de la institución, este se difundirá por medio de la página web, intranet y mailing.	Comunicador Corporativo
	Kit Yo Soy Séneca: Crear un kit que contenga una chompa, una taza y 3 esferos personalizados de la institución, para que cada miembro de la institución tenga un kit y pueda utilizarlo durante el año lectivo, esto dará sentido de pertenencia ya que son objetos de uso diario. (Ver anexo 4)	Directora/ Rectora y Comunicador Corporativo
Impulsar la filosofía y los valores corporativos	Filosofía: Colocar la misión y la visión como fondo de pantalla en las computadoras de la institución. (Ver anexo 4)	Comunicador Corporativo
	Reuniones: Durante las reuniones de información, y de manera aleatoria, se enfocará cada uno de los valores a fin de afianzarlos en la cultura organizacional.	Directora/ Rectora y Comunicador Corporativo
	Placas: Crear unas placas que contengan la filosofía del Colegio y colocarla en lugares estratégicos en donde todo el público interno pueda leerlas. (Ver anexo 4)	Comunicador Corporativo

4.5 Presupuesto

Tabla 7. Presupuesto

PRESUPUESTO REFERENCIAL					
ACCIONES	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	MÉTODO DE FINANCIAMIENTO
Comunicador Corporativo	Contrato empleado	12	\$ 1,500	\$ 18,000.00	Presupuesto de la empresa
Carteleras	Contrato actualizaciones	12	-	-	Presupuesto de la empresa
Boletines	Resma	48	\$ 1.00	\$ 48.00	Presupuesto de la empresa
Manual de Herramientas	Contrato	40	\$ 15.00	\$ 600.00	Presupuesto de la empresa
Taller	Participantes	1	\$ 500.00	\$ 500.00	Presupuesto de la empresa
Yo Vivo la Filosofía Séneca	Participantes	1	\$ 500.00	\$ 500.00	Presupuesto de la empresa
Premiación	Participantes	1	\$ 500.00	\$ 500.00	Presupuesto de la empresa
Desempeño docentes	Participantes	1	\$ 500.00	\$ 500.00	Presupuesto de la empresa
Buzón de sugerencias	Contrato	1	\$ 20.00	\$ 20.00	Presupuesto de la empresa
Manual de empleado	Contrato	40	\$ 15.00	\$ 600.00	Presupuesto de la empresa
El día del empleado Séneca	Participantes	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	Presupuesto de la empresa
Video institucional	Contrato	1	\$ 300.00	\$ 300.00	Presupuesto de la empresa
Kit Yo Soy Séneca	Contrato	35	\$ 40.00	\$ 1,400.00	Presupuesto de la empresa
Fondos de pantalla con filosofía	Contrato	1	\$ 20.00	\$ 20.00	Presupuesto de la empresa
Placas	Contrato	6	\$ 10.00	\$ 20.00	Presupuesto de la empresa

SUBTOTAL	\$ 24,498.00
IMPREVISTOS 5%	\$ 1,224.90
GASTOS ADMINISTRATIVOS 15%	\$ 3,674.70
TOTAL	\$ 29,397.60

4.6 Evaluación

Tabla 8. Evaluación

MATRIZ DE EVALUACIÓN					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TIPO DE OBJETIVO	NIVEL DE EVALUACIÓN	ACCIONES	INDICADOR	
Mejorar la comunicación interna potenciando las herramientas de comunicación existentes.	Informativo	Básico	Comunicador Corporativo: Contratar un profesional en comunicación corporativa, para que gestione la comunicación de la institución y direcciona los mensajes que se emiten al público interno.	Entrevista	# de carpetas recibidas/ persona contratada
			Reunión con directivos: Crear una reunión con los directivos y el comunicador corporativo para establecer una política del direccionamiento comunicacional. En donde se establezcan los ejes rectoros de comunicación, para saber el direccionamiento de la comunicación institucional, para fortalecer los puntos de identidad y cultura.	Conteo	# de propuestas recibidas/ # de propuestas implementadas
			Intranet: Unificar la información y el contenido de los emails para que la información sea emitida de manera correcta y oportuna por la intranet oficial del Colegio.	Sondeo	# De información que se genera al interior de la organización/ # de información que se difunde a través de este medio
			Cartelera: Reestructurar la cartelera la cual contenga varias secciones, con contenidos simples, claros y llamativos para todos. Con el fin de que no pase desapercibida. La cartelera contendrá fotografías e información pertinente para sus públicos. (Ver anexo 4)	Encuesta	# de empleados de la institución/ # de personas que conocen el contenido
			Boletines: Rediseñar gráficamente el boletín y su contenido, en donde se exponga la información necesaria para que todo el público interno estén informado de lo que sucede al interior de la organización. Los temas que se abordarán en estos boletines, son eventos, reuniones e información con relación a la institución. El boletín se entregará semanalmente impreso a todo el personal. (Ver anexo 4)	Sondeo	#de boletines creados/ # de personas que entendieron la información expuesta
			Manual de herramientas: Creación de un manual de uso de herramientas que contenga todas las herramientas internas con las que cuenta la institución y una breve descripción de cada una de ellas y su debido uso. Este manual se entregará a todo el personal al comienzo del año lectivo, para que sepan cómo funciona cada herramienta.	Encuesta	# de empleados de la institución/ # de personas que conocen el contenido
			Taller: Se dictará talleres de forma que el público interno pueda aprender de manera didáctica y práctica el uso de herramientas internas de comunicación de la institución. Al finalizar el taller se entregará un diploma en donde reciben la certificación del buen uso de las herramientas internas por parte del Colegio Séneca. (Ver anexo 4)	Encuesta	# de encuestas entregadas/ # de encuestas con respuestas positivas
			Yo Vivo la Filosofía Séneca: Realizar un taller de cuatro horas, manejado por el comunicador corporativo, en donde se capacite al docente sobre la misión, visión y valores. Este taller explicará al público interno la importancia de cada uno de estos aspectos para que desarrollen todas las actividades en base a los mismos.	Encuesta	# de encuestas entregadas/ # de encuestas con respuestas positivas
			Premiación: Asignar un día de premiación por categorías, en donde se retribuya el desempeño de los miembros de la institución. El premio consistirá en un bono económico. En esta premiación también recibirán un certificado las personas que hayan asistido al taller Yo Vivo la Filosofía Séneca. (Ver anexo 4)	Bono entregado	# de personal de la institución/ # de personal premiado
			Desempeño docentes: Crear método de calificación de personal, en donde el público interno califique a sus colegas. La persona con mayor puntaje anual recibirá un bono por su desempeño.	Bono Entregado	# de personal de la institución/ # de personal premiado
Buzón de sugerencias: Crear un buzón de sugerencias y colocarlo en la recepción del colegio, para conocer las opiniones y propuestas de los empleados en diversos aspectos para involucrarlos en la toma de decisiones. Este buzón contendrá	Propuestas aplicadas	# de propuestas recibidas/ # de propuestas implementadas			

		<p>tarjetas personalizadas a doble lado. Las tarjetas tendrán mensajes como "Tu opinión es importante", "Enseñanos cómo podemos mejorar" etc. y al reverso tendrá un espacio para escribir las sugerencias. (Ver anexo 4)</p> <p>Reunión informativa: Crear una reunión mensual en donde se comuniquen los avances, intenciones y pormenores del desarrollo de las actividades de la empresa, alineadas a la filosofía y cultura empresarial.</p> <p>Reunión de autoevaluación: Crear una reunión semestral en donde se haga una retroalimentación del trabajo de cada una de las personas de la institución, esta reunión ayudará a involucrar al personal ya que se hará un análisis de lo bueno y lo malo ocurrido durante ese periodo, en donde todos podrán dar sus opiniones y sugerencias sobre cómo mejorar en los temas tratados en dicha reunión.</p> <p>Manual de empleado: Crear un manual que incluya información relacionada con la empresa que todo empleado debería conocer, para mantener informados a sus públicos. Este manual se entregará al comienzo del año lectivo a todos los miembros de la organización. (Ver anexo 4)</p> <p>El día del empleado Séneca: Organizar un día de integración en donde se hagan distintas actividades entre los miembros de la organización para lograr que estos tengan una mejor relación entre ellos.</p> <p>Mailing: Seleccionar un valor institucional mensual y crear un mail que llegue semanalmente con frases, historias, anécdotas o relatos relacionadas a los valores y filosofía de la institución. Estos mensajes se colocarán también en la cartelera. (Ver anexo 4)</p> <p>Video institucional: Crear un video interactivo basado en la filosofía y cultura empresarial en donde participen los miembros de la institución, este se difundirá por medio de la página web, intranet y mailing.</p> <p>Kit Yo Soy Séneca: Crear un kit que contenga una chompa, una taza y 3 esferos personalizados de la institución, para que cada miembro de la institución tenga un kit y pueda utilizarlo durante el año lectivo, esto dará sentido de pertenencia ya que son objetos de uso diario. (Ver anexo 4)</p> <p>Filosofía: Colocar la misión y la visión como fondo de pantalla en las computadoras de la institución. (Ver anexo 4)</p> <p>Reuniones: Durante las reuniones de información, y de manera aleatoria, se enfocará cada uno de los valores a fin de afianzarlos en la cultura organizacional.</p> <p>Placas: Crear unas placas que contengan la filosofía del Colegio y colocarla en lugares estratégicos en donde todo el público interno pueda leerlas. (Ver anexo 4)</p>	Encuesta	# de encuestas entregadas/ # de encuestas con respuestas positivas
			Encuesta	# de encuestas entregadas/ # de encuestas con respuestas positivas
			Encuesta	# de empleados de la institución/ # de personas que conocen el contenido
			Conteo	# de participantes esperado/ # de participantes
			Sondeo	# de empleados de la institución/ # de personas que conocen el contenido
Comprometer a los integrantes de la organización con la cultura del Colegio Séneca	Informativo		Sondeo	# de empleados de la institución/ # de personas que conocen el contenido
	Básico		Conteo	# de kits entregados/ # de personas que utilizan los elementos del kit
			Sondeo	# de empleados de la institución/ # de personas que conocen el contenido
			Encuesta	# de propuestas recibidas/ # de propuestas implementadas
			Sondeo	# de empleados de la institución/ # de personas que conocen el contenido

REFERENCIAS

- Abreu, I. (2012). Un buen directivo escucha a sus empleados. Recuperado el 18 de Enero de 2016, de http://www.tendencias21.net/Un-buen-directivo-escucha-a-sus-empleados_a10062.html
- Brandolini, A., González, M., y Hopkins, N. (2009). Comunicación Interna, claves para una gestión exitosa. Buenos Aires: Editorial DIRCOM.
- Brandolini, A., y González, M. (2009). Comunicación Interna. Buenos Aires: La Crujía.
- Chauvin, S. (2011). Cambio Organizacional: Importancia de fijar objetivos. Recuperado el 11 de Mayo de 2016, de <http://www.mujeresdeempresa.com/cambio-organizacional-la-importancia-de-fijar-objetivos/>
- Chauvin, S. (2011). Importancia de establecer una Visión clara en el negocio. Recuperado el 08 de Mayo de 2016, de <http://www.mujeresdeempresa.com/la-importancia-de-establecer-una-vision-clara-en-el-negocio/>
- Clavería, A. (2009). La importancia de reconocer a los empleados. Recuperado el 05 de Mayo de 2016, de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-importancia-de-reconocer-los-empleados>
- Costa, J. (2014) El DirCom hoy: dirección y gestión de la comunicación la nueva economía. Barcelona, España: Joan Costa Institute.
- Escat, M. (2007). La participación de los trabajadores en la empresa. Recuperado el 02 de Mayo de 2016, de <http://www.areasrh.com/rrhh/participaciontrab.htm>
- Fernández, C., y Dahnke, G. (1995, p. 50). La comunicación Humana. México DF: MacGRAW HILL.
- Fernández, F. (2007) La gestión de la nueva comunicación interna. Universitat Jaume. Castellón, España.
- Fernández. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. Recuperado el 12 de Enero de 2016, de <http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf>

- Franco, C. (2010). La cultura organizacional es la clave del éxito de las empresas. Recuperado el 17 de Mayo de 2016, de Tendencias Estratégicas: http://www.tendencias21.net/La-cultura-organizacional-es-clave-para-el-exito-de-una-empresa_a4976.html
- Fuentes, S. (2013). Comunicación de Marketing. Quito: UDLA.
- Jiménez, J. (2008). El Valor de los Valores. Recuperado el 14 de Enero de 2016, de <http://www.libroscograf.com/valores/losvalores/elvalordelosvalores.pdf>
- Johansen, O. (1993) Introducción a la Teoría General de Sistemas. Editorial u Musa, Grupo Noriega Editores Baldaras, México, D.F.
- Jordá, J., Ampuero, B., y Brusola, O. (2005). El concepto de identidad visual corporativa aplicado a la gestión estratégica de la institución universitaria actual. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Kokemuller, N. (2012). La importancia del reconocimiento de la marca. Recuperado el 09 de Mayo de 2016, de <http://pyme.lavoztx.com/la-importancia-del-reconocimiento-de-la-marca-10803.html>
- López, J. (2011). Reglamento interno de trabajo. Recuperado el 03 de Mayo de 2016, de <http://www.gerencie.com/reglamento-interno-de-trabajo.html>
- Mallén, J. (2005). Comunicar para crear valor. Recuperado el 01 de Enero de 2016, de <http://udep.edu.pe/comunicacion/rcom/pdf/2006/Res152-153.pdf>
- Martínez, J. (2006). Teorías de comunicación. Guayana, Venezuela. Universidad Católica Andrés Bello de Caracas, Distrito Capital, Venezuela.
- Muriel, M. Rota, G. (1980). Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Humanas. Editora Andina. Quito, Ecuador.
- Oquist, P. Oszlak, O. (1970). Estructural-Funcionalismo: un análisis crítico de su estructura y función. Revista Latinoamericana de Sociología. Recuperado el 11 de Mayo de 2016, de <http://www.oscaroszlak.org.ar/images/articulos-spanol/Estruct%20func%20un%20anal%20critico%20de%20su%20estruct.pdf>
- Orellana, M., y Pilco, A. (2010). Cultura Organizacional. Buenos Aires: Paidís.

- Pérez, A., y Rodríguez, I. (2014). Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa. Cuadernos de Gestión. Cuadernos de Gestión.
- Posada, G. (2005). Cultura organizacional, toma de decisiones y estrategia de marketing. Recuperado el 14 de Mayo de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/cultura-organizacional-toma-de-decisiones-y-estrategia-de-marketing/>
- Ramírez, R. (2015). Importancia de la motivación en la satisfacción laboral. Recuperado el 10 de Mayo de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-motivacion-en-la-satisfaccion-laboral/>
- Real Academia Española (2014) diccionario de la lengua española. Recuperado el 10 de abril, 2016 de <http://www.rae.es/>
- Ritter, M. (2008). Cultura Organizacional. Buenos Aires: Editorial DIRCOM.
- Roldán, V. (2014) Campaña interna y comunicación global para la empresa multinacional Grant Thornton Ecuador. Universidad San Francisco de Quito. Recuperado el 14 de Mayo de 2016, de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/3283/1/110885.pdf>
- Santiz, M. (2013). Importancia de la inducción personal en las empresas. Recuperado el 19 de Mayo de 2016, de Gestipolis: <http://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-induccion-de-personal-en-las-empresas/>
- Serrano, B., y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Recuperado el 13 de Mayo de 2016, de <http://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-influencia-del-liderazgo-sobre-el-90375932>
- Socorro, F. (2003). Identificación y compromiso laboral con la empresa. Recuperado el 04 de Mayo de 2016, de Gestipolis: <http://www.gestiopolis.com/identificacion-compromiso-laboral-empresa/>
- Universia Chile. (s.f.). Clima laboral, las ventajas de trabajar en un ambiente grato. Recuperado el 10 de Mayo de 2016, de <http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2013/04/15/1016826/clima-laboral-ventajas-trabajar-ambiente-grato.html>

ANEXOS

Anexo 1: Modelo encuesta



ENCUESTA AL PÚBLICO INTERNO DEL COLEGIO SÉNeca

La presente encuesta se la ha realizado con el propósito de obtener información para un proyecto académico, se garantiza absoluta confidencialidad sobre la información suministrada.

Objetivo: Conocer el nivel de involucramiento y conocimiento que el público interno del Colegio Séneca tiene respecto a esta institución.

Edad:

20 a 30

41 a 50

31 a 40

51 en adelante

Género:

Femenino

Masculino

1. Área a la que pertenece:

Administrativo

Servicios

Docente

Seguridad

2. ¿Cómo calificaría usted a la comunicación que se realiza entre los empleados de la institución?

Excelente

Regular

Buena

Mala

3. ¿Qué tipo de información se maneja al Interior del Colegio?

Ascendente (de arriba hacia abajo)

Descendente (de abajo hacia arriba)

Horizontal (entre pares)



udla

4. ¿Por qué medio usted se entera de las actividades que lleva adelante el Colegio?
Puede marcar más de una.

Intranet		E-mail	
Reuniones		Memos	
Cartelera		Boca a boca	
Boletines Internos		Llamadas Telefónicas	
Página Web		Rumores	

5. Califique de 1 a 4 la comunicación que existe dentro del Colegio Séneca:

Muy mala 1 2 3 4 Muy buena

6. ¿Qué grado de interés tiene, como miembro del Colegio, en participar de las actividades planificadas por las autoridades del Séneca?

Poco 1 2 3 4 Bastante

7. ¿Califique del 1 al 4 siendo 4 la más alta y 1 la más baja, según su opinión:

	1	2	3	4
¿Se siente identificado con el Colegio Séneca?				
¿Se siente en un clima laboral adecuado?				
¿Se siente usted informado de las novedades que ocurren a diario?				
¿Se siente motivado en su puesto de trabajo?				

8. ¿Conoce usted la filosofía del Colegio Séneca?

Sí No

9. Si su respuesta fue Sí, descríbala brevemente: _____

10. ¿Cuál de las siguientes considera es parte de la visión del Colegio Séneca?

Ser una institución líder en educación integradora

Ser una institución de alto nivel académico

Ser un referente en la educación

11. ¿Las autoridades del Colegio han compartido con usted los objetivos y metas institucionales?

Sí

No



udla

12. ¿Conoce usted qué significado tiene el logotipo del Colegio Séneca?

Sí No



Si su respuesta es Sí, escríbala brevemente: _____

13. ¿Conoce usted claramente el reglamento Interno del Colegio y lo pone en práctica?

Sí No

14. ¿Qué valores identifican más al Colegio Séneca? Si desea seleccione más de uno.

Servicio Respeto
Unidad Responsabilidad
Trabajo en equipo

15. Según su criterio, la imagen que proyecta en la actualidad el Colegio Séneca es:

Excelente Regular
Buena Mala

16. ¿Si tiene dudas o sugerencias para hacer al Colegio, se siente escuchado?

Siempre Casi siempre
Nunca

17. ¿Recibe usted reconocimiento por su trabajo?

Sí No

18. ¿El Colegio le da oportunidad de crecimiento profesional?

Sí No

19. Califique de acuerdo a su percepción lo siguiente, siendo 1 lo más bajo y 4 lo más alto:

	1	2	3	4
Rigurosidad en las tareas				
Liderazgo institucional				
Equidad y justicia				
Nivel salarial				
Relaciones entre los miembros de la organización				
Clima organizacional				

20. ¿Cuál fue el motivo que le llevó a trabajar en esta Institución?

¡Muchas gracias por su tiempo y su colaboración!

Anexo 2: Entrevista

GESTION DE LA COMUNICACION A PARTIR DE LOS ATRIBUTOS DE IDENTIDAD Y CULTURA DEL COLEGIO SENECA

Entrevista a Paola Jaramillo, Directora y dueña del Colegio Séneca.

¿Cree usted que la comunicación interna está bien direccionada? ¿Quién gestiona esta comunicación?

¿Considera usted necesario el apoyo de un profesional que dirija la comunicación interna?

¿A través de qué herramientas de comunicación se comunica usted con el personal? ¿Qué herramientas dispone el colegio?

¿Cuáles actividades desarrolla el colegio para mantener integrado a su personal?

El resultado de algunas de las preguntas de la encuesta refleja que existe un buen clima laboral y por consiguiente que el personal se encuentra motivado. ¿En qué medida considera usted que esta situación refleja el liderazgo que usted ejerce?

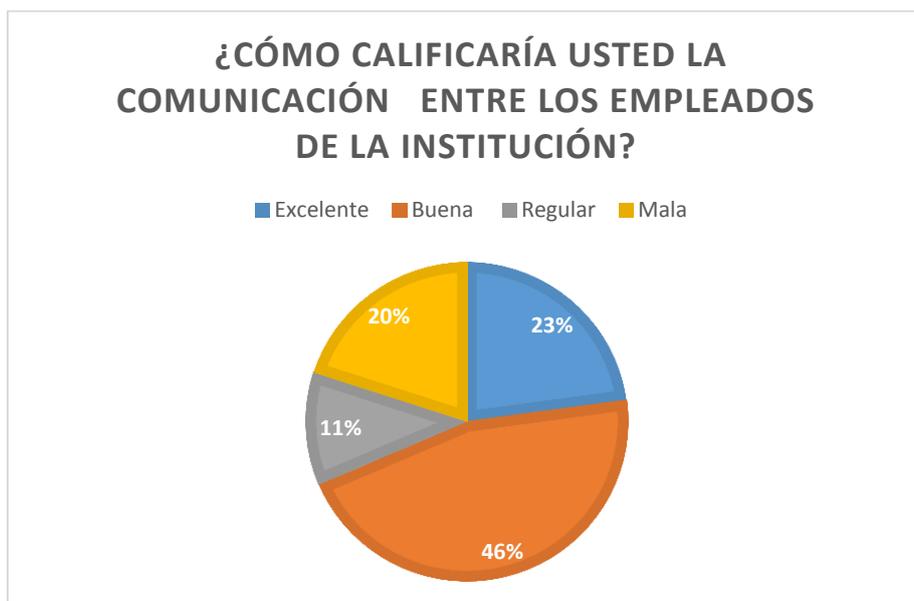
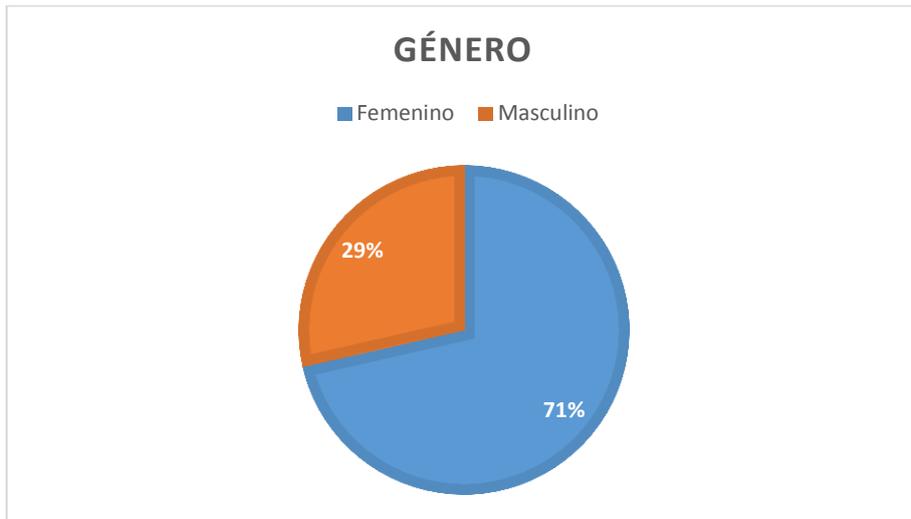
¿Cómo reconoce usted el trabajo del docente?

¿Al ingresar nuevo personal se les ofrece una sección de inducción? ¿Existe un manual o instructivo de inducción?

¿Qué contiene el reglamento interno y que actividades se lleva adelante para su aplicabilidad?

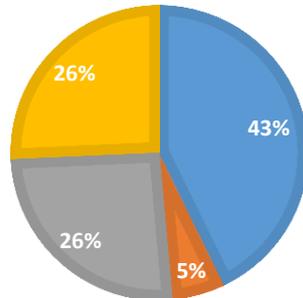
¿Qué valor o valores institucionales son los que considera usted deberán ser representativos de la institución?

Anexo 3: Análisis de resultados



¿QUÉ TIPO DE COMUNICACIÓN SE MANEJA AL INTERIOR DEL COLEGIO?

- Ascendente (De arriba a abajo) ■ Descendente (De abajo a arriba)
- Horizontal (Entre pares) ■ No contesta



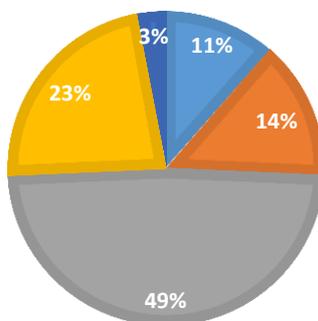
¿Por qué medio usted se entera de las actividades que lleva adelante el Colegio?
Puede marcar más de una.



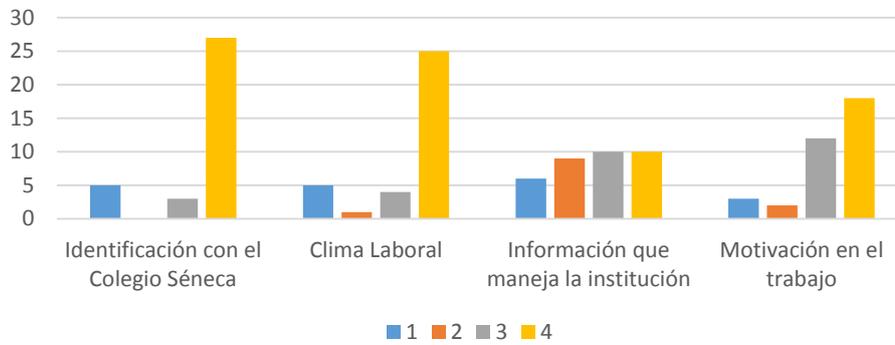
- Intranet ■ Reuniones ■ Cartelera
- Boletines Internos ■ Página Web ■ E-Mail
- Memos ■ Boca a Boca ■ Llamadas telefónicas
- Rumores

CALIFIQUE DE 1 A 4 LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL COLEGIO SÉNECA

- Muy mala ■ Mala ■ Buena ■ Muy buena ■ No Responde

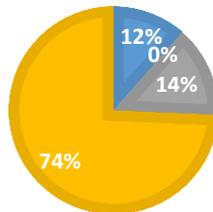


Según su opinión, ¿cómo se siente usted, respecto a las siguientes consideraciones? Califique de 1 a 4, siendo 4 la más alta y 1 la más baja:



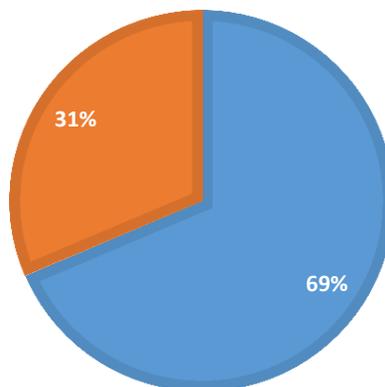
¿QUÉ GRADO DE INTERÉS TIENE, COMO MIEMBRO DEL COLEGIO, EN PARTICIPAR DE LAS ACTIVIDADES PLANIFICADAS POR LAS AUTORIDADES DEL SÉNECA?

Poco Medio Regular Bastante



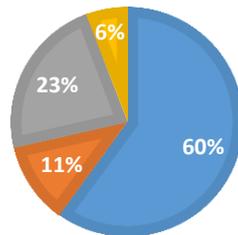
¿CONOCE USTED LA FILOSOFÍA DEL COLEGIO SÉNECA?

Sí No



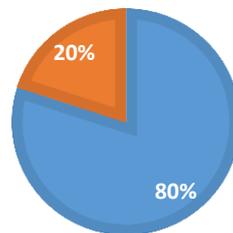
¿CUÁL DE LAS SIGUIENTE CONSIDERA ES PARTE DE LA VISIÓN DEL COLEGIO SÉNECA?

- Ser una Institución líder en educación integradora
- Ser una institución de alto nivel académico
- Ser un referente en la educación
- No contesta



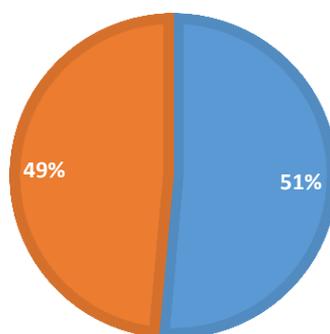
¿LAS AUTORIDADES DEL COLEGIO HAN COMPARTIDO CON USTED LOS OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES?

- Sí
- No



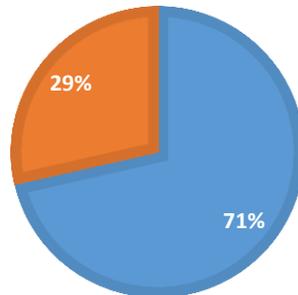
¿CONOCE USTES QUE SIGNIFICADO TIENE EL LOGOTIPO DEL COLEGIO SÉNECA?

- Sí
- No



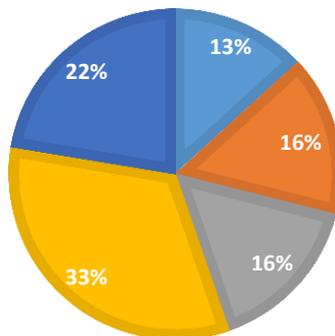
¿CONOCE USTED EL REGLAMENTO INTERNO DEL COLEGIO Y LO PONE EN PRÁCTICA?

■ Sí ■ No



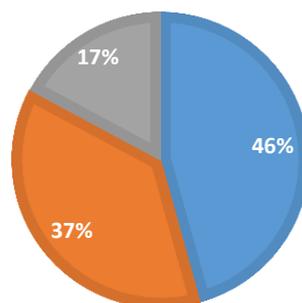
¿QUÉ VALORES IDENTIFICAN MÁS AL COLEGIO SÉNECA? SI DESEA SELECCIONE MÁS DE UNO.

■ Servicio ■ Unidad ■ Trabajo en equipo ■ Respeto ■ Responsabilidad



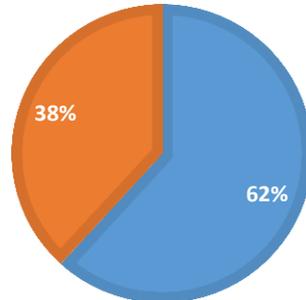
¿SI TIENE DUDAS O SUGERENCIAS PARA HACER AL COLEGIO, SE SIENTE ESCUCHADO?

■ Siempre ■ Casi siempre ■ Nunca



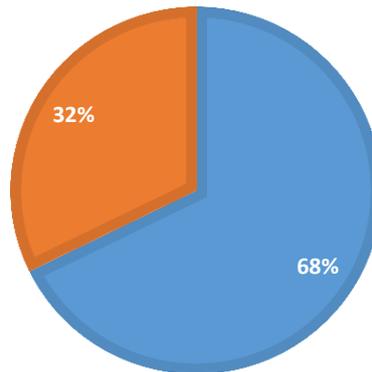
¿RECIBE USTED RECONOCIMIENTO POR SU TRABAJO?

■ Sí ■ No

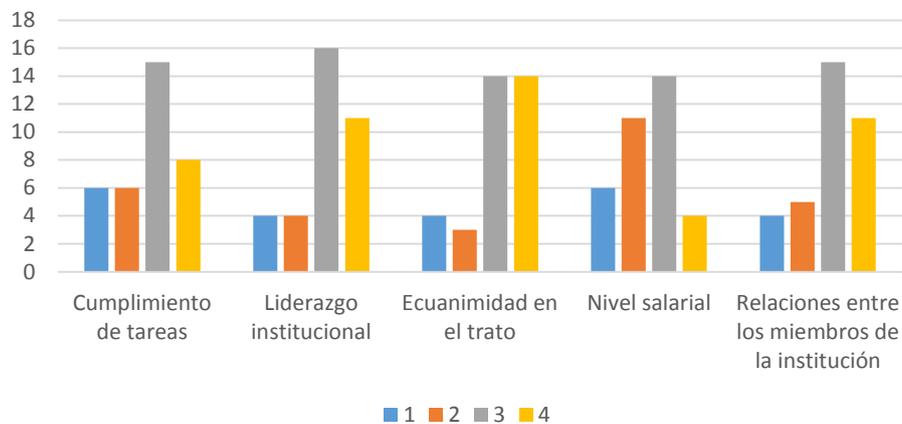


¿EL COLEGIO LE DA OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO PROFESIONAL?

■ Sí ■ No



Califique de acuerdo a su criterio lo siguiente, siendo 1 lo más bajo y 4 lo más alto:



Anexo 4: FICHAS GRÁFICAS PLAN DE COMUNICACIÓN

Boletín Interno



Estimados todos,

Estas son las actividades que realizará el Colegio Séneca durante la siguiente semana:

Reunión de profesores el día lunes en el horario de 3:00-5:00 pm.

Implementaremos nuevas luminarias para los espacios deportivos, motivo por el cual requerimos que las actividades en este espacio sean postergadas para la siguiente semana.

El personal administrativo el día viernes tendrá un almuerzo para festejar el fin de año lectivo 2015-2016. Esperamos contar con su presencia, debido a este evento los estudiantes tendrán solo media jornada.

Solicitamos tener las evaluaciones finales para el día jueves.

Esperamos que tengan una buena semana.

Saludos cordiales.



COLEGIO SÉNECA

Cartelera



Buzón de sugerencias



Certificados

•CERTIFICADO•

OTORGAMOS EL SIGUIENTE CERTIFICADO A

NOMBRE

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exercitatio ullamcorper suscipit lobortis nisl ut aliquip ex ea commodo consequat. facilisi.



FECHA _____ FIRMA _____

CERTIFICADO
HERRAMIENTAS COMUNICACIONALES INTERNAS

PARTICIPÓ EN EL CURSO DE HERRAMIENTAS COMUNICACIONALES

NOMBRE

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Aenean commodo ligula eget dolor. Aenean massa. Cum sociis natoque penatibus et magnis dis parturient montes, nascetur ridiculus mus. Donec quam felis, ultricies nec.



FECHA _____ FIRMA _____

Kit Yo Soy Séneca



Mailing

Educamos para la

UNIDAD

en el concepto universal de que somos parte de un todo y por ende responsables en la medida que nos compete a cada cual: de la conservación o deterioro de nuestro mundo, de su empequeñecimiento o desarrollo, de su sabiduría o ignorancia, de su desastre o su paz.



Educamos en el

AMOR

que parte de una aceptación personal de sí mismo, alimentada por la satisfacción de asumir las circunstancias de la vida como oportunidades de crecimiento que fomentan la autoestima y preparan al ser humano para ser responsable, seguro y capaz de entender y amar a los demás.



Educamos para el

SERVICIO

que es la más alta consideración de honor que nos propone la vida y hacia su verdadero valor e importancia impulsamos a nuestros alumnos, pues no existe profesión, título, posesión o responsabilidad que el hombre pueda desarrollar o alcanzar que se convierta en preponderante y digna de reconocimiento si quien la ejerce o adquiere no la aprovecha para el beneficio de sus semejantes.



Placas



Manual empleado



MANUAL

DEL DOCENTE

COLEGIO SÉNECA



EL COLEGIO SÉNECA



2

El Colegio Séneca es una Institución de servicio a la comunidad cuyo propósito es ofrecer oportunidades únicas de formación y desarrollo, basadas en la consideración de que cada ser humano es una identidad irrepetible de alma, cuerpo y mente no susceptible de generalizaciones absolutas.

Educamos en el **AMOR** que parte de una aceptación personal de sí mismo, alimentada por la satisfacción de asumir las circunstancias de la vida como oportunidades de crecimiento que fomentan la autoestima y preparan al ser humano para ser responsable, seguro y capaz de entender y amar a los demás.

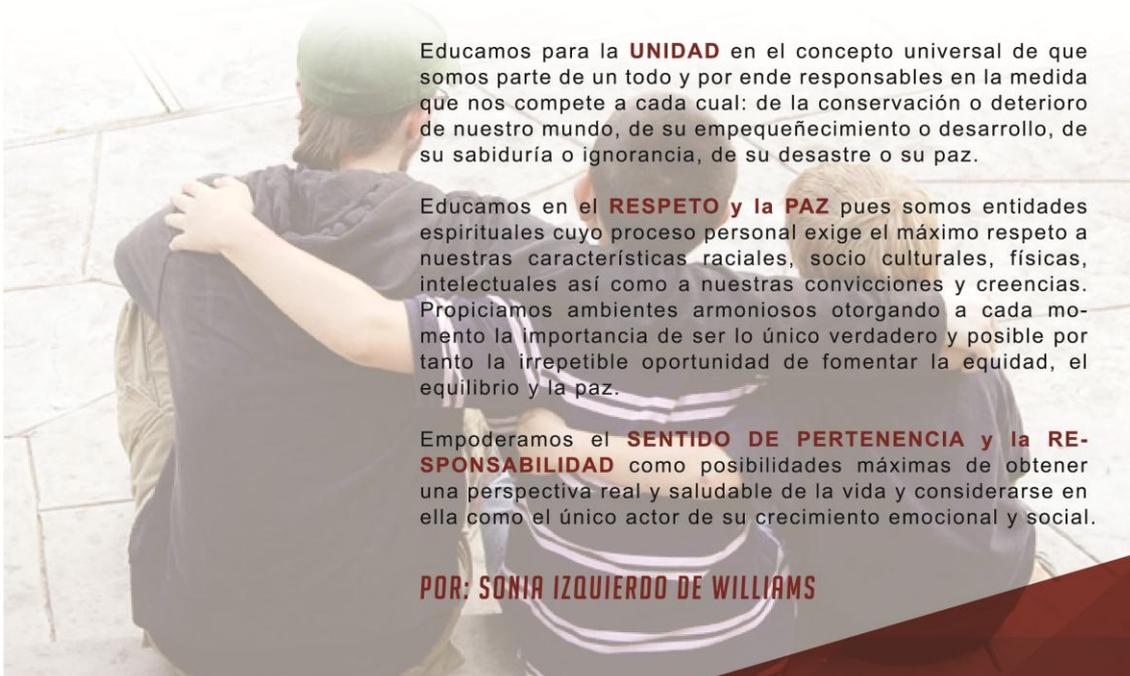
Educamos para el **SERVICIO** que es la más alta consideración de honor que nos propone la vida y hacia su verdadero valor e importancia impulsamos a nuestros alumnos, pues no existe profesión, título, posesión o responsabilidad que el hombre pueda desarrollar o alcanzar que se convierta en preponderante y digna de reconocimiento si quien la ejerce o adquiere no la aprovecha para el beneficio de sus semejantes.

Educamos para la **UNIDAD** en el concepto universal de que somos parte de un todo y por ende responsables en la medida que nos compete a cada cual: de la conservación o deterioro de nuestro mundo, de su empequeñecimiento o desarrollo, de su sabiduría o ignorancia, de su desastre o su paz.

Educamos en el **RESPECTO y la PAZ** pues somos entidades espirituales cuyo proceso personal exige el máximo respeto a nuestras características raciales, socio culturales, físicas, intelectuales así como a nuestras convicciones y creencias. Propiciamos ambientes armoniosos otorgando a cada momento la importancia de ser lo único verdadero y posible por tanto la irrepetible oportunidad de fomentar la equidad, el equilibrio y la paz.

Empoderamos el **SENTIDO DE PERTENENCIA y la RESPONSABILIDAD** como posibilidades máximas de obtener una perspectiva real y saludable de la vida y considerarse en ella como el único actor de su crecimiento emocional y social.

POR: SONIA IZQUIERDO DE WILLIAMS



REGLAMENTO INTERNO

PARA PROFESORES



3

Propósito:

Lograr todas aquellas disposiciones de carácter técnico-pedagógico y disciplinario que contribuyan al buen funcionamiento de la institución en las distintas secciones que la conforman.



COLEGIO SÉNECA

MISIÓN Y VISIÓN



4

misión

Ser una comunidad educativa particular, pluralista que apoye a la Nación en la tarea formadora de las nuevas generaciones, bajo una filosofía integrativa, humanista y sistemática optimizando la calidad humana a través de los modelos de honestidad, creatividad, cooperación, tolerancia asertividad; con adecuado autoconocimiento, valoración e imagen que generen un YO interno apto para contribuir al desarrollo de la sociedad.

visión

Ser una institución líder en educación integradora donde se prioriza el respeto a la diversidad y la atención a las necesidades educativas particulares de sus educandos.

Cumplir armoniosamente su misión formadora conociendo, comprendiendo y amando a quienes integran la comunidad educativa, a través de conducir, es decir, acompañar a los estudiantes en sus esfuerzos formativos y realizar ajustes oportunos mediante métodos adecuados y eficientes.

solidaridad



La vida del hombre civilizado exige una solidaridad comunitaria. Tu participación personal es trascendental y de vital importancia en el progreso y bienestar de tu colegio o comunidad.

paz



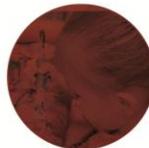
La paz es un sublime regalo de Dios, que se hace realidad mediante la buena voluntad del hombre. Trabajar por el bien común y la justicia, cultivar la paciencia y la tolerancia y el amor. Vivir una conciencia de igualdad y participación.

sabiduría



La sabiduría es la única fuente de la verdadera y eterna felicidad. Sean ustedes los guardianes de la sabiduría y brille ante todos su luz interior con hecho y palabras de comprensión, amor y optimismo.

constancia



La constancia es la fuerza interior que te permite creer en tu capacidad y trabajar con tenacidad para alcanzar tus sueños.

respeto



Considerar y valorar a cualquier ser humano a pesar de sus equivocaciones, sean ustedes ejemplo de respeto considerando que todo ser humano posee la imagen y semejanza de Dios.

ORGANISMOS

DE LA INSTITUCIÓN

Art. N°3. Los Colegios para su funcionamiento, cuentan con las siguientes autoridades y organismos.

Art. N°4. Los Directivos del plantel serán los únicos responsables del manejo y conservación de los bienes materiales y recursos económicos asignados por el Estado.



6

organismos

-  Consejo Directivo
-  Junta General De Directivos Y Profesores
-  Junta De Profesores De Curso
-  Junta De Directivos De Áreas
-  Junta De Profesores De Áreas
-  Consejo De Orientación Y Bienestar Estudiantil
-  Secretaría
-  Colectaría
-  Servicios Generales
-  OPI
-  Comisión de innovación curricular

directivos

-  Rector
-  Vicerector
-  Inspector general



OBLIGACIONES

DEL PROFESOR

Verificar que la acción educativa coadyuve al desarrollo integral de los alumnos.



7

- El maestro al inicio de cada periodo escolar deberá elaborar y presentar a la Dirección del plantel para su autorización un proyecto de trabajo para desarrollarse con el grupo que le fue asignado.
 - El maestro deberá solicitar a la Dirección del plantel con la oportunidad necesaria el material de apoyo didáctico.
 - Participará en los eventos y programas relacionados con la observación y mejoramiento de la planta física escolar que promueva la Dirección del plantel.
 - Debe auxiliar a la directora en el levantamiento del censo de población de la sección en el área escolar dentro de la zona de influencia del plantel, a efecto de estimar la demanda potencial del servicio educativo.
-
- Entregará a la directora del plantel al término del ciclo escolar por medio de un inventario el material de apoyo didáctico que estuvieron bajo su custodia.
 - Solo utilizará las instalaciones del plantel para fines exclusivamente educativos.
 - Durante el ciclo escolar registrará y controlará la asistencia diaria de los alumnos del grupo a su cargo.
 - Es obligatorio convocar a los padres de familia de los alumnos a su cargo para informar acerca de los logros educativos obtenidos por sus hijos ya sea semanal, quincenal, mensual o en el momento que se requiera.
 - Es obligación del equipo docente asistir y participar en las sesiones a que convoque la Dirección del plantel.



REGLAS

DEL PROFESOR

Verificar que la acción educativa coadyuve al desarrollo integral de los alumnos.



8

- 1 Llegar todos los días puntual.
- 2 No faltar a dar mis clases.
- 3 Planear y evaluar mi trabajo.
- 4 Ser profesional en todos los aspectos.
- 5 Venir presentado y presentado y portar mi credencial de identificación.
- 6 Participar activamente en todos los eventos.
- 7 Presentar en las juntas pedagógicas: informe de los alumnos, cuaderno de competencias, evidencia de mi trabajo pedagógico y boletas de calificaciones.
- 8 Calificar todos los días los trabajos que mis alumnos realicen en clase o extraescolares.
- 9 Comunicarme a través de la página.
- 10 Poner la tarea en la página del Colegio para que los padres la puedan consultar.
- 11 Respetar a mis alumnos en forma verbal, física o emocional.
- 12 No usar celular en horas de trabajo.
- 13 Arreglar mi salón.



SANCIONES

DE LOS ESTUDIANTES



9

De disciplina

Cuando el alumno haya acumulado 3 llamadas de atención por parte del Departamento de Inspección, será sancionado con un examen supletorio en una materia al final del año en el que tenga más baja nota.

De deberes

Cuando los estudiantes hayan incumplido 3 deberes, se reportara a los padres de familia o a su debido representante.



De uniforme

El estudiante que asista a clases:

Sin uniforme o con el uniforme incompleto no podrá ingresar al establecimiento.

Con accesorios o prendas de color, estos serán requisados por el departamento de Inspección y únicamente entregados al padre de familia o a su representante.

En caso de enfermedad, puede utilizar un buzo blanco interno.

o El uniforme de todos los niños deberá estar bordado con el nombre respectivo.

Para las horas de Cultura Física, se utilizara el uniforme deportivo con zapatos adecuados.

El uniforme de gala y de cultura física será tomando en cuenta para la calificación trimestral de la materia de Cultura Física.



UNA PEDAGOGÍA DEL ALMA

“Para unos el nacimiento es el encuentro con la vida, con ese escenario de acontecimientos donde cada detalle es una experiencia que se guarda en el disco duro del recuerdo y que puede ser positiva o negativa pero jamás insignificante.

Este proceso continuo de experiencias llamadas aprendizaje esta pre-determinado por las condiciones neurológicas que cada niño trae. Nacer con un equipo biológico “completo y perfecto” o menoscabado es una suerte de lo que llamamos destino y definitivamente nos categoriza dentro de nuestras posibilidades, pero que no determina ni lacera nuestra condición humana.

Quizás somos producto de un mundo desatinado, buscador incansable de “excelencias inalcanzables y excluyentes” que provocan desadaptación, frustración y desaliento. El mundo es amorosamente imperfecto, inspirador de búsquedas, alentador de esfuerzos, precursor de conquistas, que son sin duda el preludio de la felicidad.

Educar a nuestros niños en esta percepción del mundo y de la vida es mostrarles el camino de la realidad, una realidad que hay que aprender viviendo y que no es transmisible a través de palabras.

Inserción no es la mitad de un viaje cuyo objeto es procurar la llegada de aquel a quien creemos que impulsamos; es viajar con él, vislumbrar la vida en compañía de la reflexión, valorando cada paso, descubriendo la importancia de cada facultad y habilidad que poseemos, sintiendo gratitud con la naturaleza y con la vida, percibiendo que aquel compañero cuyo cuerpo no puede alcanzar la agilidad de nuestros pasos puede enseñarnos a apreciar y a querer a las personas y las cosas con tal profundidad y optimismo que nos es difícil entender.

Nos señalan el valor de la igualdad: mientras todos vivimos estropeando y luchando con todo y contra todos, para sentirnos más, ellos luchan consigo mismo y sus problemas para apenas sentirse iguales.

Nos dan amor sin fingimientos, sin máscaras, sin acomodos, sin conveniencias, haciéndonos ver el valor de la autenticidad”.

POR: SONIA IZQUIERDO DE WILLIAMS

DIRECCIÓN



Urb. Iñaquito Alto,
calle Juan Díaz sector OE9

TELÉFONO



022 922 544 / 244 4692

CONTACTO



Paola Jaramillo
contacto@seneca.edu.ec

ADMINISTRACIÓN



Paulina Jaramillo
administracion@seneca.edu.ec

MANUAL DEL DOCENTE

• <http://seneca.edu.ec>



MANUAL DEL DOCENTE
COLEGIO SÉNECA

Fondo de pantalla

