



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**APLICACIÓN DEL MODELO “DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN,  
DE JOAN COSTA” AL ACTUAL SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA  
DEL SERVICIO ECUATORIANO DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL  
(SECAP), EN LA CIUDAD DE QUITO PARA IDENTIFICAR  
LOS PRINCIPALES ELEMENTOS COMUNICACIONALES QUE MANEJA  
LA INSTITUCIÓN Y PROPONER UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA,  
ACORDE AL MODELO UTILIZADO**

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

Profesora Guía:  
Gabriela Egas MSc.

Autora:  
Wendy Valeria Vozmediano Flores

Año  
2012

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

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

---

Gabriela Egas Paredes

Magíster

C.I.: 170810969-7

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

---

Valeria Vozmediano

C.I.: 100294738-8

## **AGRADECIMIENTO**

Sería prolijo enumerar a cada uno de los catedráticos, que de una u otra forma han colaborado en mi preparación profesional, pero dentro de este grupo hay personas que me enseñaron que nada es imposible cuando realmente uno lo intenta y su única visión es el éxito. Dr. Jaime Valarezo, Msc. Gabriela Egas y por último Dr. José Matinod, quien siempre tuvo una respuesta positiva en los momentos más decisivos de mi carrera.

**DEDICATORIA**

Para Sonia Flores Martínez mi hermosa madre, sin cuyo amor, apoyo e inspiración este trabajo no existiría.

## RESUMEN

En la actualidad las relaciones de credibilidad y confianza entre la empresa y sus públicos establecen un nuevo cambio en el estatus del mercado, donde los sistemas integrados de comunicación toman un rol fundamental, permitiendo a las organizaciones formar parte de una sociedad moderna.

La dirección estratégica de la comunicación deja atrás un pasado y reciben con grandes augurios el cambio de una nueva economía, que vincula a las organizaciones. Este es el caso del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional – SECAP que tiene un camino abierto de posibilidades de diferenciación y posicionamiento de la institución frente a sus públicos.

En el primer capítulo se desarrolla un amplio conocimiento de la situación actual de la institución en todos sus niveles, destacando sus mayores ventajas competitivas y su sistema de comunicación actual.

Como parte complementaria del estudio se lleva a cabo un diagnóstico de situación comunicacional basado en el modelo Joan Costa, el mismo que determina doce puntos claves para su entendimiento.

A lo largo del segundo capítulo se define conceptualmente la importancia de estos vectores de comunicación como parte de un estudio profundizado de comunicación a nivel general y aplicable a cualquier organización.

Paralelamente se desarrolla al interior de la institución un completo trabajo de investigación, que formaliza los parámetros de la propuesta comunicacional, mediante la aplicación de encuestas y entrevistas a funcionarios y directivos de las direcciones que conforman la estructura organizacional del SECAP.

Realizado el trabajo de campo y recopilada la información cuantitativa y cualitativa se establece estrategias de comunicación aplicables a un Plan de

Comunicación Interno, el mismo, que será implementado en las instalaciones de la administración central del SECAP.

Como parte final del trabajo de titulación, se determina conclusiones y recomendaciones que permiten justificar las actividades y desarrollo del temario a lo largo de la investigación, las acciones incorporadas en el plan de comunicación interno responden a las necesidades reales comunicativas que tiene el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, administración central ubicada en la ciudad de Quito.

## ABSTRACT

Nowadays, trust and confidence relationships between the company and its public establish a new change in the market status, where the integrated communicational systems have a vital role allowing the organizations to be part of a modern society.

The strategic management of communication leaves behind a past and welcomes with great omens the change of a new economy, which links the organizations, as it is the case Ecuadorian Service of Professional Training-SECAP (for its acronym in Spanish) towards to an open road of differentiation possibilities and positioning the institution in front of its public.

The first chapter develops an extensive knowledge of the current situation of the institution at all levels, highlighting its best competitive advantages and its actual communicational system.

As a complementary part of the study we carry out a diagnostic of communicational situation based on Joan's Costa model, which determines twelve key steps for the understanding of this.

Along the second chapter it's conceptually defined the importance of these communicational vectors as part of a detailed study of communication at a general level and applied to any organization.

Continuously it's been developed a complete research work within the institution, which formalizes the communication parameters of the proposal, through the use of surveys and interviews to different officers and directors of the different areas that are part of the organizational structure of SECAP.

Once that all fieldwork is done and all the quantitative and qualitative information is collected, it's established the communication strategies applicable

to an Internal Communication Plan, the same that will be implemented on the central administration of SECAP.

As final part of the graduation work is determined conclusions and recommendations which can justify the activities and development of the themes throughout the investigation, the actions incorporated to the internal communication plan respond to the real needs that have the Ecuadorian Service of Professional Training-SECAP central administration, located in the city of Quito.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1 CAPÍTULO I. EL MUNDO DE LA CAPACITACIÓN MARCA LA DIFERENCIA EN EL MERCADO LABORAL.....</b>	<b>4</b>
1.1 ANTECEDENTES SERVICIO ECUATORIANO DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL (SECAP).....	4
1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	5
1.2.1 Misión .....	5
1.2.2 Visión .....	6
1.2.3 Principios Corporativos SECAP.....	6
1.2.4 Objetivo General Plan para el Buen Vivir.....	6
1.2.4.1 Objetivos Específicos Plan para el Buen Vivir.....	7
1.2.5 Objetivos Generales de la Institución.....	7
1.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN Y ÁMBITOS DE EJECUCIÓN.....	8
1.3.1 Actores Claves y Beneficiarios.....	9
1.4 AGENDA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA .....	9
1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	11
1.5.1 El Proceso Gobernante.....	11
1.5.2 Procesos de Asesoría.....	11
1.5.3 Procesos Habilitantes de Apoyo .....	12
1.5.4 Proceso Generador de Valor .....	12
1.6 ESTRATEGIAS DEL PLAN DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN 2012.....	14
1.7 PARTICIPACIÓN DEL SECAP EN EL MERCADO ECUATORIANO .....	14
1.8 IDENTIFICACIÓN DE LOS PÚBLICOS .....	16
1.8.1 Relación con los Clientes Reales.....	16
1.8.2 Proveedores.....	21
1.8.3 Medios de Comunicación en el Ecuador.....	21
1.8.4 Relación con el Mercado de Trabajo .....	22
1.8.5 Relación con los Familiares de los Empleados.....	23
1.8.6 Relación con la Comunidad .....	24
1.8.7 Relación con el Gobierno Central .....	24
1.8.8 Fuente de Financiamiento .....	25
1.8.9 Logo y Slogan SECAP.....	26
1.9 GESTIÓN DE LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN 2012.....	26

## **2 CAPÍTULO II. LA REVOLUCIÓN DE LOS SERVICIOS Y EL PODER DE LA COMUNICACIÓN..... 28**

2.1 ANTECEDENTES DE JOAN COSTA Y SU APOORTE A LA COMUNICACIÓN.....	28
2.2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN COMUNICACIONAL.....	30
2.2.1 Introducción al diagnóstico de situación comunicacional - Importancia de la Comunicación .....	32
2.2.2 Comunicación Institucional – Diagnóstico de Comunicación Joan Costa .....	33
2.2.2.1 La Esfera Institucional según Joan Costa .....	35
2.2.3 Comunicación Organizacional – Diagnóstico de Comunicación Costa.....	36
2.2.3.1 La Esfera Organizacional según Joan Costa .....	37
2.2.4 Identidad Visual Corporativa – Diagnóstico de Comunicación Joan Costa .....	38
2.2.4.1 Imagen de la Identidad.....	43
2.2.4.2 Elementos Básicos de la Identidad .....	43
2.2.5 La Marca – Diagnóstico de Comunicación Joan Costa.....	45
2.2.5.1 Gestión de la Marca .....	46
2.2.5.2 Importancia de la Gestión de Marca .....	48
2.2.6 Comunicación de Marketing– Diagnóstico de Comunicación Joan Costa .....	49
2.2.7 Arquitectura Corporativa – Diagnóstico de Comunicación Joan Costa .....	51
2.2.7.1 Arquitectura Corporativa e Identidad Ambiental .....	51
2.2.8 Auditoría de Imagen – Diagnóstico de Comunicación Joan Costa.....	52
2.2.8.1 Imagen Corporativa según Joan Costa .....	53
2.2.8.2 Importancia de la Aplicación de la Auditoría de Imagen .....	55
2.2.9 Plan Integral de Comunicación – Diagnóstico de Comunicación Joan Costa .....	56
2.2.10 Ética empresarial Código Deontológico – Diagnóstico de Comunicación Joan Costa .....	59
2.2.10.1 Comunicación, Información y Conducta.....	60
2.2.11 Responsabilidad Social Empresarial – Diagnóstico de Comunicación Joan Costa .....	61
2.2.11.1 Fundamentos de la Responsabilidad Social Empresarial.....	62
2.2.11.2 Rentabilidad de la Acción Social según Joan Costa.....	64
2.2.12 Tecnologías de la Información y de la Comunicación – Diagnóstico de Comunicación Joan Costa .....	64
2.2.12.1 Las Redes Sociales .....	65
2.2.13 Plan de Crisis y Comunicación de Crisis .....	66

2.2.13.1	Plan de Crisis Joan Costa .....	67
<b>3</b>	<b>CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>74</b>
3.1	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	74
3.1.1	Objetivo General de la Investigación SECAP .....	74
3.1.2	Objetivos Específicos de la Investigación SECAP .....	74
3.2	TIPO DE ESTUDIO .....	75
3.3	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	75
3.4	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	76
3.4.1	Población y Muestra .....	76
3.4.1.1	Tabulación y Gráfica .....	78
3.4.2	Resultados de la Encuesta .....	120
3.4.3	Desarrollo de Entrevistas .....	124
3.4.3.1	Formato de Entrevistas .....	124
3.4.3.2	Interpretación Entrevistas.....	142
<b>4</b>	<b>CAPÍTULO IV. DESARROLLANDO UN ÓPTIMO SISTEMA DE COMUNICACIÓN PARA EL SECAP .....</b>	<b>144</b>
4.1	INTRODUCCIÓN.....	144
4.2	FODA SERVICIO ECUATORIANO DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL (SECAP) .....	146
4.2.1	Fortalezas .....	146
4.2.2	Oportunidades .....	146
4.2.3	Debilidades .....	147
4.2.4	Amenazas .....	148
4.3	OBJETIVOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN.....	149
4.4	PÚBLICOS .....	149
4.4.1	Público Interno.....	149
4.5	MATRIZ ESTRATÉGICA.....	150
4.6	MATRIZ TÁCTICA.....	151
4.7	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	158
4.8	PRESUPUESTO .....	159
4.9	MATRIZ DE EVALUACIÓN.....	160
4.10	MATRIZ DE PLANIFICACIÓN.....	162
<b>5</b>	<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>163</b>
5.1	CONCLUSIONES.....	163
5.2	RECOMENDACIONES .....	165
	<b>Referencias .....</b>	<b>168</b>
	<b>Anexos.....</b>	<b>171</b>

## INTRODUCCIÓN

La situación actual del mercado establece nuevas relaciones de credibilidad y confianza, hoy en día los públicos no solo buscan un producto o un servicio, buscan un nuevo cambio en el estatus del mercado para definirse como una sociedad moderna. Precizando así un nuevo camino donde la comunicación adquiere una gran importancia y asume un compromiso transversal en las organizaciones.

Para Joan Costa la evolución de este privilegiado sistema llamado comunicación incita a las unidades de gestión en la empresa a que se introduzcan nuevos sistemas de innovación en la manera de trabajar dentro de las organizaciones, pero aclara que es necesario que estas innovaciones vayan de la mano de una dirección estratégica comunicacional establecida a largo plazo.

El objetivo es determinar si las organizaciones están conectadas a esta nueva sociedad cada vez más incierta, que actúa y responde a las innovaciones informáticas o redes globales, las mismas, que mantienen una informados constantemente de los hechos del mundo en general, “comunicación a todo nivel”, convirtiéndose en una lucha contra el tiempo marcar la diferenciación y posicionamiento de la empresa frente a sus competidores.

La dirección estratégica del Dircom deja atrás un pasado y recibe con grandes augurios el cambio de una nueva economía donde se integran las comunicaciones con el propósito de hacer frente a este nuevo sistema global.

Un sistema global de comunicación que puede ser analizado, medido y evaluado acorde a los parámetros estipulado en el modelo generado por Joan Costa, que determina que existen doce claves para un diagnóstico de situación comunicacional, que permite definir cuáles son los dispositivos comunicacionales presentes en la empresa, establecer el perfeccionamiento de

los ya existentes y la detención de aquellos que podrían ser adaptados para el mejor funcionamiento de la comunicación en la organización.

El Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) en la actualidad se desempeña como una entidad de derecho público, eminentemente técnica, con autonomía administrativa y financiera con patrimonio y fondos propios, auto gestionado, desconcentrado y especializado.

Su función se centra en el desarrollo de la formación y capacitación profesional mediante el establecimiento de una cultura organizacional basada en valores y principios de gestión de calidad y de atención al cliente con el constante mejoramiento de los procesos internos y externos, técnicos, pedagógicos y administrativos.

El objetivo de la institución radica en atender oportunamente y eficientemente los requerimientos de capacitación de los diferentes sectores de la economía del país, así mismo evalúa permanentemente la gestión institucional, aplicando indicadores de control y evaluación de los procesos técnicos, operativos, administrativos y financieros; habría de cuestionarse si en estos indicadores existe un medidor que permita evaluar los resultados de la comunicación interna y externa de la institución.

La situación de la comunicación interna del SECAP no cuenta con las mismas garantías que ofrecen sus cursos, en el presente trabajo se desarrolla un análisis de situación comunicacional con el fin de entender cuáles son los requerimientos comunicacionales que tiene la Institución a nivel interno como primera fase.

Para establecer cuáles son los requerimientos comunicacionales de la institución es necesario aplicar el modelo de diagnóstico que propone Joan Costa en su libro el DirCom de Hoy, donde cita doce puntos estratégicos de la comunicación que toda empresa pública o privada debería cuestionar si se manejan o no dentro y fuera de la empresa.

Los verificadores comunicacionales que cita Costa y que forman parte de del estudio planteado en el presente trabajo son: Comunicación Institucional, comunicación organizacional, identidad visual corporativa, gestión de la marca, comunicación de marketing, arquitectura corporativa, auditoria de imagen, plan de integral de comunicación, código deontológico, responsabilidad social empresarial, tecnologías de la información y la comunicación y el plan de crisis.

Estas herramientas comunicacionales permiten medir el estado actual de la comunicación de cualquier empresa, en este caso del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, y solo se justificará su aplicación en la medida que sean necesarias para el desarrollo posterior de una comunicación planificada y gestionada por un especializado en la comunicación.

Para los propósitos enunciados el SECAP necesita contar con un organismo comunicacional cuyas características de sus procesos garantice la elevación sistemática del nivel de calificación a nivel interno, de la mano de un plan estratégico de comunicación interno que dirija el uso de sus facultades en su plenitud y así dar cumplimiento a sus valores y compromisos con la sociedad ecuatoriana.

Por lo cual , termina la etapa de investigación y analizados los doce puntos de estratégicos de comunicación planteados por Joan Costa, se plantea el desarrollo de un Plan de Comunicación Interno como primera etapa, con el fin de establecer objetivos que permitan poner en marcha las doce herramientas de comunicación para el fortalecimiento de un sistema de comunicación bien articulado e innovador que permita a la institución posicionar su imagen a largo plazo con estándares de calidad y excelencia.

# **1 CAPÍTULO I. EL MUNDO DE LA CAPACITACIÓN MARCA**

## **LA DIFERENCIA EN EL MERCADO LABORAL**

### **1.1 ANTECEDENTES SERVICIO ECUATORIANO DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL (SECAP)**

El Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, es una entidad de Derecho Público eminentemente técnica, creada mediante Ley el 3 de octubre de 1966, publicada en el Registro Oficial N° 141 de 17 de octubre del mismo año, adscrito al Ministerio de Prevención Social y Trabajo, actualmente Ministerio de Relaciones Laborales. Su Registro Oficial fue publicado en la Administración del señor Don Clemente Yerovi Indaburu, Presidente Interino de la República del Ecuador.

El SECAP se encarga de formar, capacitar, perfeccionar, certificar y titular a la población económicamente activa del país; y, a los ciudadanos que deseen integrarse a la misma, para satisfacer con eficiencia las expectativas y exigencias de formación profesional integral, mediante la aplicación de modernas tecnologías, para la enseñanza- aprendizaje de sus participantes.

El primer centro de capacitación tuvo inicio el 17 de octubre de 1966, en la ciudad de Quito en la calle Santa Prisca con grandes proyecciones y expectativas para el futuro. Para el año de 1974 se abrió el segundo centro de capacitación CERFIN gracias a la donación del Instituto Tecnológico Alemán ITA de esta manera consolidó más su estructura académica.

Más adelante incorporó centros de capacitación profesional en las ciudades de Cuenca, Guayaquil, Ambato e Ibarra como parte de un proyecto operativo de expansión, a los largo de estos años se han ido incorporando nuevos centros de capacitación profesional actual siendo el único centro de capacitación que cuenta con sedes en todas las provincias del territorio ecuatoriano.

La dinámica de las innovaciones tecnológicas, la globalización de la economía y la apertura de nuevos mercados en el ámbito mundial, cambió el escenario marcando la gestión del SECAP, lo que obligó a reorientar y ampliar su accionar, para lo cual busco apoyo extranjero según los datos del plan estratégico 2011, es así que gracias al apoyo financiero del Banco Interamericano de desarrollo BID en el año 1995, a través del proyecto PREDAFORP, le permitió a la institución acoplar su tecnología a los nuevos escenarios.

En la actualidad, según el plan de capacitación 2012, el compromiso del Estado y gobierno en curso es total para la institución, la misma forma parte de los objetivos establecidos en el Plan para el Buen Vivir, el cual detalla que las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios públicos de calidad, con eficiencia y buen trato, dando pauta específica sobre los servicios que debe prestar la Institución a la ciudadanía ecuatoriana en todos sus niveles

Estamos empeñados en un proceso de fortalecimiento institucional mediante la incorporación de tecnologías de información y comunicación, con una visión de futuro, desarrollando procesos formativos que converjan en el mejoramiento de las potencialidades locales. Es así como el SECAP durante este proceso de reestructuración y cambio direccionado a las políticas de Reforma Democrática del Estado. (Plan de Capacitación 2012, p. 15)

## **1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **1.2.1 Misión**

“Desarrollar competencias, conocimientos, habilidades y destrezas en las y los trabajadores ecuatorianos a través de procesos de capacitación y formación profesional que respondan a la demanda de los sectores productivo y social,

propendiendo al uso del enfoque de competencias laborales en los procesos formativos”

### **1.2.2 Visión**

“Ser la Institución oficial, líder de la Formación Profesional para el Trabajo, que desarrolla su gestión acorde a los cambios económico-sociales y tecnológicos, en relación directa con el plan de desarrollo y políticas de empleo nacionales.

### **1.2.3 Principios Corporativos SECAP**

- **DIGNIDAD.-** La dignidad como valor constitucional con el ser humano incorpora todos los valores básicos como: honradez, eficiencia, honestidad, responsabilidad, puntualidad, que identifican al funcionario del SECAP a donde quiera que este vaya.
- **EXCELENCIA.-** Enfocada a la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los usuarios de la formación y capacitación profesional, a través del uso óptimo de todos sus recursos.
- **CREATIVIDAD E INNOVACIÓN.-** El servicio que el SECAP realiza es permanentemente creativo, por que satisface con innovación las necesidades de los usuarios.
- **LIDERAZGO.-** Liderazgo en la formación y la capacitación del talento humano que permitan el desarrollo del sector productivo

### **1.2.4 Objetivo General Plan para el Buen Vivir**

Generar conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en las y los trabajadores ecuatorianos, a través de capacitación y formación profesional con enfoque de competencias laborales asía la transformación productiva,

contribuyendo a la democratización de los medios de producción y favoreciendo a la generación de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores. (Plan para el Buen Vivir, 2011 - 2013)

#### **1.2.4.1 Objetivos Específicos Plan para el Buen Vivir**

- Identificar la demanda de la capacitación y formación de las y los trabajadores ecuatorianos en función de los criterios de negocios potenciales de acuerdo a los sectores productivos priorizando en las zonas de planificación.
- Ejecutar procesos formativos propendiendo al enfoque de competencias laborales y articulando con programas y proyectos que contribuyan a complementar las acciones y alianzas público-privadas para la incorporación de las y los trabajadores en actividades productivas.
- Evaluar la calidad así como el efecto de la capacitación y formación profesional ejecutada por el SECAP, en las y los trabajadores.

#### **1.2.5 Objetivos Generales de la Institución**

- Lograr el mejoramiento del talento humano en el país a través de una formación profesional integral, efectiva sostenible y sustentable con acciones de alto nivel técnico y de excelente calidad a los requerimientos en los sectores económicos del país.
- Crear un sistema dinámico permanente de información del mercado de trabajo que permita conocer necesidades de capacitación de los usuarios presentes y potenciales, analizar la competencia, desarrollar ventajas competitivas en precios calidad y productos, aplicando estrategias del mercado o marketing de servicio.

- Satisfacer eficaz y eficientemente los requerimientos de capacitación de acuerdo a los avances técnicos y tecnológicos de los diferentes sectores de la economía del país.
- Generar una cultura organizacional basada en valores y principios de gestión de calidad y de atención al cliente con excelencia, mediante el mejoramiento continuo de los procesos técnicos, pedagógicos y administrativos que ejecuta el SECAP.
- Formular y ejecutar proyectos relacionados con la formación, que permitan financiar adecuadamente la gestión organizacional.

### **1.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN Y ÁMBITOS DE EJECUCIÓN**

En el ámbito social la institución focaliza esfuerzos en los trabajadores de servicio doméstico, personas con discapacidades, jubilados, operarios y aprendices de artesanías y oficios, migrantes y sus familiares y personas privadas de la libertad.

En el ámbito productivo el objetivo principal es vincular la oferta de capacitación con los requerimientos de los diferentes sectores económicos, así como la innovación e introducción de tecnología en la ejecución de la capacitación direccionada a las empresas ecuatorianas.

En el ámbito de la política social busca el mejoramiento de las condiciones laborales de los más desprotegidos, para lo cual su capacitación es efectuada sin costo para aquellos que están considerados como grupos de atención prioritaria y en niveles de pobreza.

En el año 2012 el Servicio de Capacitación Profesional “SECAP” está enfocado en las competencias laborales a los sectores económicos e industriales que

contribuyen mayoritariamente al producto interno bruto y donde mediante un análisis adecuado de mercado se evidencie mejor nivel de dinámica comercial.

El objetivo estratégico según el plan de acción del año 2012 es que los empleadores ecuatorianos inviertan en el talento humano de sus empresas para mejorar su productividad y competitividad a la vez que formen parte de los empleadores socialmente responsables.

### **1.3.1 Actores Claves y Beneficiarios**

Según los datos del plan de capacitación y formación profesional 2012 su prioridad son los sectores productivos de la **Agenda de Transformación Productiva**, enfocados en un objetivo, mejorar las potencialidades primarias de desarrollo local, por lo que su primera consideración está dirigida a las y los trabajadores con o sin relación de dependencia, trabajadores independientes, microempresarios, actores de la economía popular y solidaria y grupos de atención prioritaria.

Tomando en cuenta que los grupos de atención prioritario recibirán una capacitación gratuita como parte del cumplimiento al Decreto Ejecutivo No. 680 que establece prioridad a los excluidos, desprotegidos que se encuentran en pobreza y extrema pobreza según se indica.

## **1.4 AGENDA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA**

La Agenda de Transformación Productiva se establece como una alternativa para la Institución en el año 2012 mediante políticas sectoriales transversales y programas orientados hacia una profunda transformación económica de conocimiento y talento humano.

Estos programas se centran en diferentes sectores industriales, de empleo, promoción de exportaciones, ambientales y de innovación, entre otros, con el

objetivo de identificar aquellos sectores con mayores fortalezas para la diversificación productiva, competitividad y generación de empleo, como resultado se espera el mejoramiento de las condiciones del nivel de vida de la población a nivel general.

El Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional SECAP, brinda apoyo con capacitación y atención a los requerimientos necesarios que se definen como prioritarios en la **Agenda de Transformación Productiva**, con el fin de impulsar a los sectores y subsectores fijados en las siguientes industrias y servicios:

- Turismo.
- Alimentos frescos y procesados.
- Energías renovables (bioenergía y alternativas).
- Productos farmacéuticos y químicos.
- Biotecnología (bioquímica y biomedicina).
- Servicios ambientales.
- Metalmecánica.
- Tecnología de hardware y software.
- Plásticos y cauchos sintéticos.
- Confesiones y calzado.
- Vehículos automotores, carrocerías y partes.
- Transporte y logística.
- Construcción.
- Cadena agroforestal sustentable y sus productos elaborados.

La Agenda de Transformación Productiva ATP, transforma las actividades tradicionales de especialización en bienes y servicios de alto valor, considerados como prioritarios para el gobierno actual, busca establecer altos niveles de innovación y conocimiento, mejorando la productividad, calidad y seguridad de la producción, potencializando el acceso a tecnología, innovación,

capacitación y asistencia técnica, con el fin de reducir en el país las brechas de productividad intersectorial y entre actores del proceso de productividad.

Este trabajo se maneja a través del acceso a los grupos excluidos en los factores de la producción y mediante la generación de competitividad y productividad sistemática a nivel nacional, con el trabajo conjunto que realiza el SECAP en cada una de las provincias del país, como resultado se espera establecer la maximización de la inversión y el fomento empresarial.

## **1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

EL SECAP desarrolla su misión basado en el enfoque de gestión por procesos con cuatro niveles de gestión.

### **1.5.1 El Proceso Gobernante**

Proporciona directrices fijando objetivos, políticas y estrategias para todos los demás procesos, adoptando decisiones sobre el destino y manejo de toda la organización. Está constituido por el directorio del SECAP y el Director Ejecutivo.

- Dirección Ejecutiva

### **1.5.2 Procesos de Asesoría**

Llamado también coordinador, su finalidad es asesorar y fortalecer con sus conocimientos especializados a los procesos y subprocesos para el cumplimiento de los objetivos institucionales, está integrado por los siguientes procesos:

- Dirección de Planificación.
- Dirección Jurídica.

- Dirección de Auditoría Interna.
- Dirección de Comunicación Social.

### **1.5.3 Procesos Habilitantes de Apoyo**

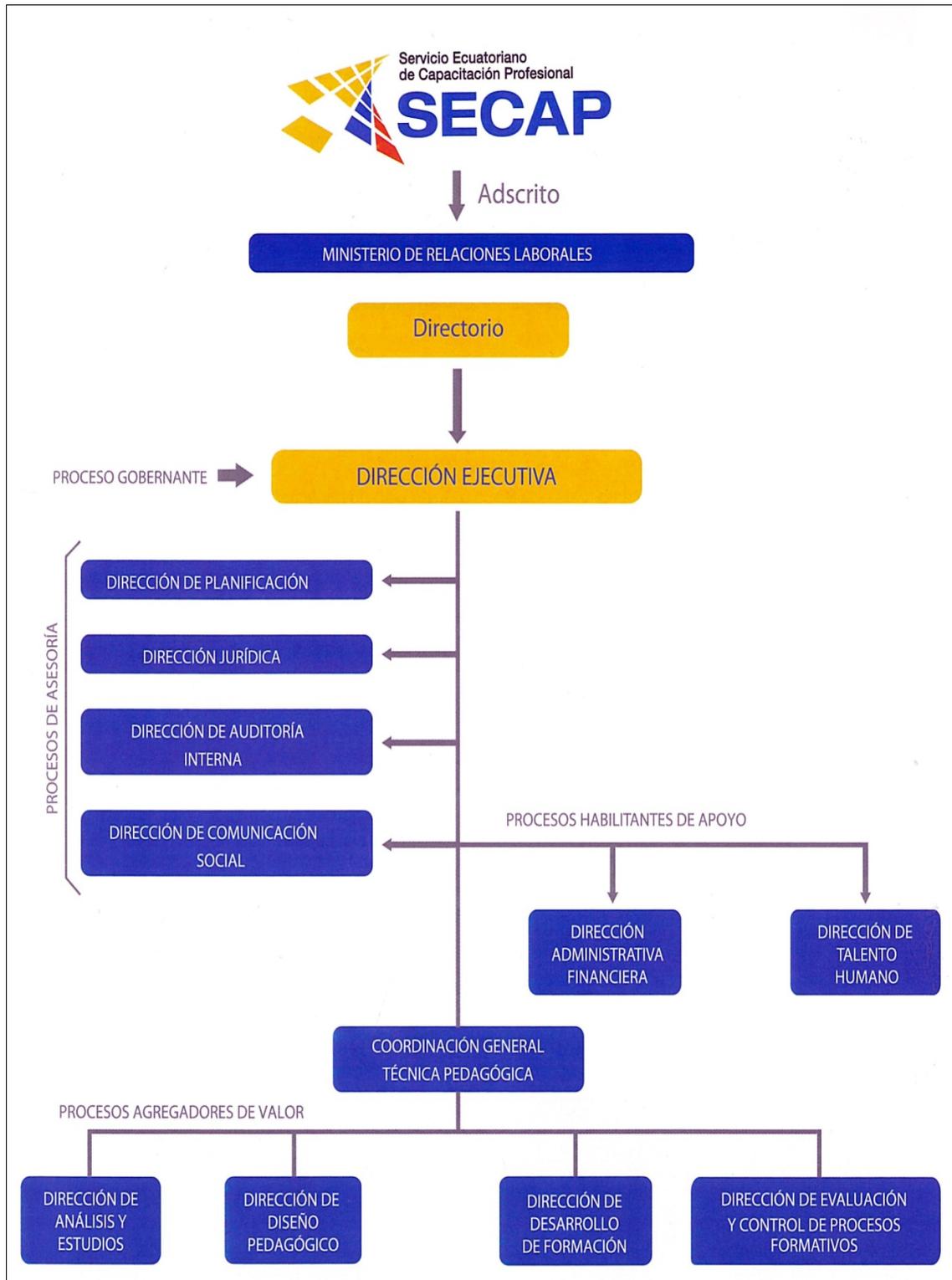
Permite que los procesos y subprocesos se ejecuten. Su función es proveer y administrar los recursos, facilitando todo lo necesario para la operatividad de los procesos, lo que facilita el cumplimiento de la misión institucional. Está integrado por las siguientes direcciones:

- Dirección Administrativa Financiera.
- Dirección de Talento Humano.
- Coordinación General Técnica Pedagógica.

### **1.5.4 Proceso Generador de Valor**

Operativiza y ejecuta la programación de metas pedagógicas, satisfaciendo la necesidad de sus clientes. Este proceso lo integran los centros operativos y Coordinaciones que desarrollan su gestión, comunidades desconcentradas de negocios. Está integrado por las siguientes direcciones:

- Dirección de Análisis y Estudios.
- Dirección de Diseño Pedagógico.
- Dirección de Desarrollo de Formación.
- Dirección de Evaluación y Control de Procesos Formativos.



**Figura 1: Estructura Organizacional SECAP**  
Tomado de: PLAN DE CAPACITACIÓN SECAP

## **1.6 ESTRATEGIAS DEL PLAN DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN 2012**

Las estrategias establecidas en el plan de formación y capacitación 2012 están vinculadas cien por ciento al fortalecimiento del talento humano mediante acciones continuas y permanentes establecidas en cinco estrategias globales:

1. Identificación de demanda de capacitación y formación.
2. Generación de oferta de capacitación y formación.
3. Programación de la capacitación y formación.
4. Promoción de capacitación y formación.
5. Ejecución de capacitación y formación.

Para que estas estrategias sean llevadas a cabo y tengan un impacto positivo en la población económica activa del país será necesario vincular un plan de comunicación interno y externo que fomente la difusión y socialización responsable de las acciones llevadas a cabo durante el proceso del Plan de Formación y Capacitación 2012.

## **1.7 PARTICIPACIÓN DEL SECAP EN EL MERCADO ECUATORIANO**

El Servicio Ecuatoriano de Capacitación y Formación SECAP, trabaja mediante un plan estructurado en 10 zonas ubicadas en las distintas provincias, las cuales forman parte de los proyectos de formación y capacitación en sus diversas ramas.

- Zona 1 Esmeraldas, Carchi, Imbabura y Sucumbíos.
- Zona 2 Pichincha Napo y Orellana.
- Zona 3 Cotopaxi, Chimborazo, Tungurahua y Pastaza.
- Zona 4 Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas.
- Zona 5 Bolívar Guayas, Los Ríos y Santa Elena.
- Zona 6 Azuay, Cañar y Morona Santiago.
- Zona 7 El Oro, Loja y Zamora Chinchipe.

- Zona 8 Guayaquil.
- Zona 9 Quito.
- Régimen Especial Galápagos.



**Figura 2: Mapa por Zonas de Planificación.**  
Tomado de: PLAN DE CAPACITACIÓN SECAP

## **1.8 IDENTIFICACIÓN DE LOS PÚBLICOS**

### **1.8.1 Relación con los Clientes Reales**

Se ofertan cursos de Capacitación en distintas áreas, convirtiéndose en el centro de capacitación grupo objetivo de la sociedad ecuatoriana. Para lo cual se establece dos lineamientos de capacitación.

#### **Sector Industrial**

- Electricidad y Electrónica
- Automecánica y Mecánica Automotriz
- Construcciones Civiles
- Confesiones y Calzado
- Madera Muebles
- Artes Gráficas e Impresiones
- Metalmecánica y Soldadura
- Artesanías
- Agroindustrias

## » ZONA #8: Guayaquil

ZONA #8: GUAYAQUIL		
Sub Sector Priorizado ATP	Áreas de Capacitación SETEC	Oferta Académica SECAP
Alimentos Frescos y Procesados	Agropecuaria y Agroindustrias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesamiento agroindustrial de frutas y verduras.</li> <li>• Procesamiento agroindustrial de lácteos.</li> <li>• Procesamiento de cárnicos.</li> </ul>
Construcción	Construcción e Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcciones civiles.</li> <li>• Gasfitería.</li> <li>• Electricidad para la construcción.</li> </ul>
Cadena agroforestal sustentable y sus productos elaborados	Forestal, Ecología y Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carpintería para la construcción.</li> <li>• Ebanistería industrial.</li> </ul>
Energías Renovables	Agricultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo y producción de compost.</li> </ul>
Turismo	Alimentación, Gastronomía y Servicios Hoteleros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alojamiento.</li> <li>• Alimentos y Bebidas.</li> <li>• Operación Turística.</li> </ul>
Hardware y Software	Tecnologías de la Información y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de paquetes de computación.</li> <li>• Idiomas (francés, mandarín e inglés).</li> </ul>
<p>Nota: En caso de identificarse necesidades de capacitación en otras áreas adicionales a las indicadas, el SECAP trabajará conjuntamente en alianza con entidades públicas y/o privadas para el levantamiento y atención de las mismas.</p>		

**Figura 3: Zona # 8: Guayaquil**  
**Tomado de: PLAN DE CAPACITACIÓN SECAP**

## Comercio y Servicios

- Comercialización
- Servicios
- Administración
- Finanzas
- Computación

» ZONA #9: Quito

ZONA #9 : QUITO		
Sub Sector Priorizado ATP	Áreas de Capacitación SETEC	Oferta Académica SECAP
Alimentos Frescos y Procesados	Agropecuaria y Agroindustrias	• Procesamiento agroindustrial de frutas y verduras.
Vehículos, automotores, carrocerías y partes	Mecánica Automotriz	• Reparación de motores de inyección electrónica. • Mecánica de Patio. • Electricidad y electrónica automotriz.
Confecciones y Calzado	Procesos Industriales	• Diseño y confecciones textiles. • Diseño y confecciones en cuero.
Cadena agroforestal sustentable y sus productos elaborados	Forestal, Ecología y Ambiente	• Carpintería para la construcción. • Ebanistería industrial.
Metalmecánica	Electricidad y Electrónica	• Automatización y control industrial. • Mecatrónica. • Mantenimiento electro mecánico. • Robótica. • Instrumentación y control de procesos. • Sistemas de Manufactura Flexible (FMS).
Turismo	Alimentación, Gastronomía y Servicios Hoteleros	• Alojamiento. • Alimentos y Bebidas. • Operación Turística.
Alimentos Frescos y Procesados	Agricultura	• Producción orgánica. • Primeros auxilios. • Seguridad y Salud.

Nota: En caso de identificarse necesidades de capacitación en otras áreas adicionales a las indicadas, el SECAP trabajará conjuntamente en alianza con entidades públicas y/o privadas para el levantamiento y atención de las mismas.

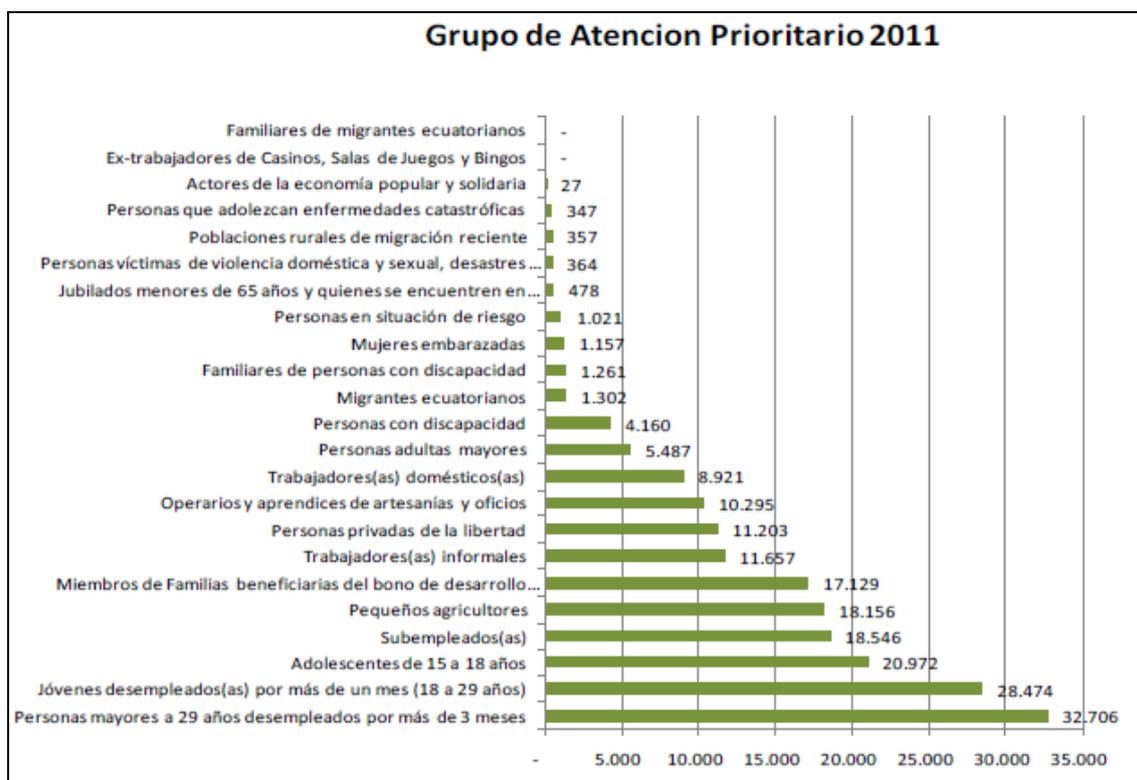
**Figura 4 Zona # 9: Quito**

Tomado de: PLAN DE CAPACITACIÓN SECAP

El SECAP para atender las necesidades de capacitación y formación desarrolla procesos para todo el segmento de la población.

- La formación de jóvenes está dirigida a estratos poblacionales de edades comprendidas entre los 13 y 18 años.
- La formación de adultos.- los cursos son programados para personas mayores de 18 años.
- Perfeccionamiento.- los cursos son orientados a la formación de técnicos y tecnólogos.
- Capacitación.- los cursos están dirigidos para personas del sector formal e informal que requieren adquirir o complementar conocimientos.
- Grupos de atención prioritaria
- En la Constitución Política del año 2008 se establece que los grupos de atención prioritaria recibirán atención privilegiada y especializada en los ámbitos público y privados, el SECAP se centra en enfocará sus estrategias de capacitación para ofrecer nuevas oportunidades de crecimiento y participación en el país.
- En el Plan de Capacitación 2012 se establecen los siguientes grupos a los cuales se enfoca la institución:
  - a) Miembros de familias beneficiarias del bono de Desarrollo Humano.
  - b) Jóvenes desempleados por más de un mes (18 a 29 años).
  - c) Personas mayores de 29 años desempleados por más de 3 meses.
  - d) Subempleados (as).
  - e) Trabajadores (as) informales.
  - f) Poblaciones rurales de migración reciente.
  - g) Pequeños agricultores.
  - h) Operarios y aprendices de artesanías y oficios.
  - i) Trabajadoras domésticas.

- j) Migrantes Ecuatorianos.
- k) Familiares de migrantes ecuatorianos.
- l) Personas con discapacidad.
- m) Familiares con personas con discapacidad.
- n) Personas adultas mayores.
- o) Adolescentes de 15 a 18 años.
- p) Mujeres embarazadas.
- q) Personas privadas de la libertad.
- r) Personas que adolecen de enfermedades catastróficas.
- s) Personas en situación de riesgo.
- t) Personas víctimas de violencia doméstica y sexual, desastres naturales y antropogénicos.
- u) Jubilados menores de 65 años y quienes se encuentran en transición hacia la jubilación.



**Figura 5: Estadísticas Grupos de Atención Prioritaria 2011**  
Tomado de: Dirección Planificación SECAP

### **1.8.2 Proveedores**

La gestión de recursos organizacionales es la encargada de suministrar a los centros de todos los productos que éstos requieren, la relación que existe entre la institución y proveedores es satisfactoria, a partir del 2005 se implementó el Sistema de Pago Intercambiarario (SPI), dejando atrás el sistema antiguo de pago de cheques que dificultan las operaciones.

En la actualidad se ha incorporado el sistema de contratación pública a la cual se sujetan todas las instituciones públicas de la cual el SECAP forma parte. La lista de proveedores es amplia dejando espacio a la posibilidad de la oferta según la demanda requerida por la institución,

### **1.8.3 Medios de Comunicación en el Ecuador**

Los medios de comunicación son un instrumento necesario para el institución, en el año 2011 se estableció un Departamento de Comunicación Social que hace las veces de portavoz a los medios de comunicación a nivel nacional. Según los responsables del departamento de comunicación no se ha logrado los resultados esperados, esto se debe a que no cuentan con un presupuesto definido, esta situación puede variar y mejorar a vistas del año 2013 gracias a nuevas estrategias que den a conocer las actividades que lleva a cabo el SECAP a nivel nacional, con el fin de proporcionar la información necesaria a los ecuatorianos.

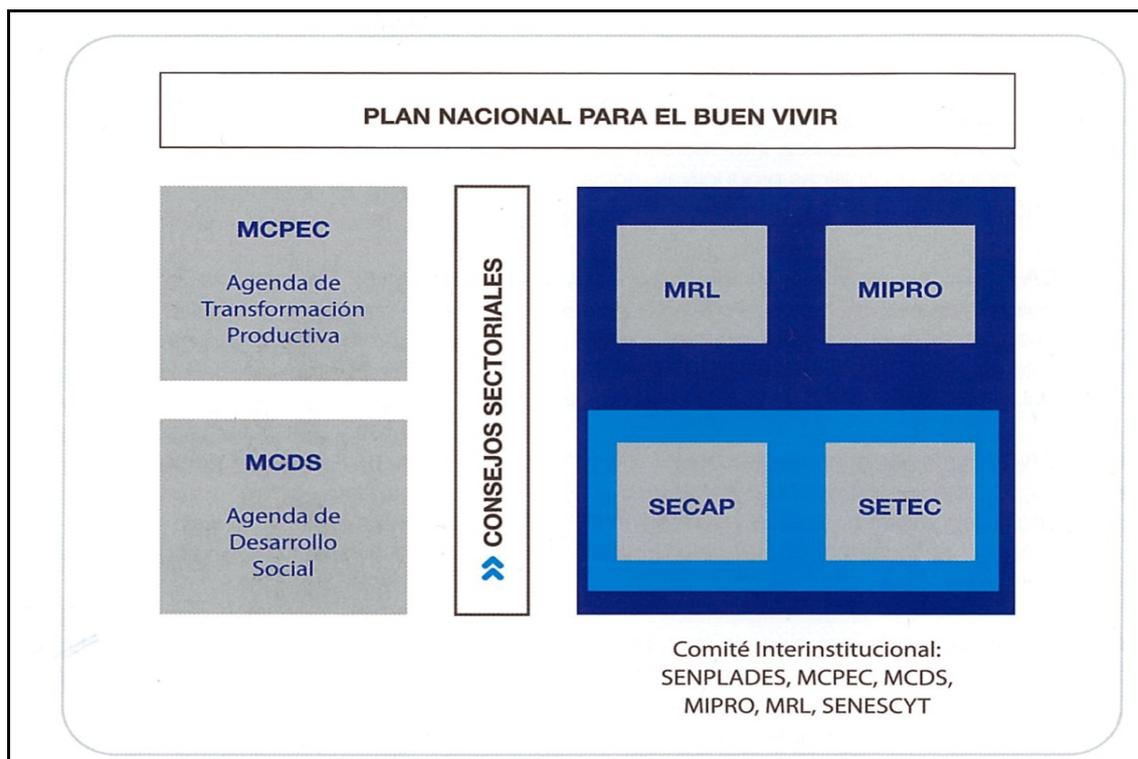
Los medios de comunicación con los que actualmente trabaja la institución son: La cadena sabatina del Gobierno en curso, donde se dan a conocer las actividades que desarrolla la institución en las diferentes provincias, así como la reciente incorporada red social de Facebook en la cual se actualiza información referente a cursos que dicta la institución, las nuevas cedes inauguradas y noticias relevantes que se desarrollan al interior de institución.

#### **1.8.4 Relación con el Mercado de Trabajo**

La investigación de nuevos mercados así como la participación en los actuales es la prioridad en el año 2012 para la institución, en la actualidad se gestiona planes estratégicos conjuntamente con el recién establecido Comité Interinstitucional de Capacitación y Formación Profesional que forma parte del Decreto Ejecutivo No. 680 el cual estableció dicho comité como ente rector de la política intersectorial de la capacitación y formación profesional con la planificación y desarrollo nacional, las políticas productivas, sociales y territoriales ( [www.setec.gob.ec](http://www.setec.gob.ec)).

Las instituciones que conforman la nueva iniciativa del gobierno actual son:

- Ministerio de Coordinación de la Producción Empleo y Competitividad.
- Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social.
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo.
- Ministerio de Industrias y Competitividad.
- Ministerio de Industrias y Productividad.
- Ministerio de Relaciones Laborales.
- Secretaria Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Información.



**Figura 6: Relacionamiento Interinstitucional**  
Tomado de: PLAN DE CAPACITACIÓN SECAP

### 1.8.5 Relación con los Familiares de los Empleados

La relación con familiares de los funcionarios es satisfactoria, la institución tiene como política que los cursos de capacitación para los familiares de los servidores públicos del SECAP son gratuitos, siempre y cuando sean aprobados, caso contrario, deben ser abonados en su totalidad, esta modalidad es acogida desde años atrás.

La necesidad de implementar más actividades que ayuden a fortalecer relaciones con los familiares de los funcionarios es una opción que puede ser ejecutar de manera planificada en el ejercicio del próximo año, manifiesta la Directora Ejecutiva Johana Zapata, este objetivo será encaminado de manera estratégica lo antes posible afirma.

### **1.8.6 Relación con la Comunidad**

La misión que realiza diariamente la institución y su constante preocupación por la capacitación de los sectores vulnerables ha establecido relaciones favorables con la comunidad a nivel nacional según datos recogidos en el Plan de capacitación 2012 , sin embargo, no se han generado acciones conjuntas con los partícipes del espacio físico donde se encuentra distribuidos las diferentes coordinaciones y centros operativos en todo el país, creando un amplio abanico de posibilidades que beneficien las relaciones comunitarias para la institución.

### **1.8.7 Relación con el Gobierno Central**

La institución, hace algunos años atrás, contaba con un limitado apoyo político y gubernamental para una eficiente gestión en el ámbito económico productivo y social del país; sin embargo, en los últimos años se logró avances en el campo de la formación y capacitación profesional a pesar de las advertencias de serias debilidades y amenazas en los ámbitos económicos y de gestión interinstitucional que requerían ser tomados en cuenta.

Con el lanzamiento del Plan Nacional para el Buen Vivir establecido por el Economista Rafael Correa Presidente Constitucional de la República, se presta mayor atención al sector de formación y capacitación del país, acelerando un alineamiento estratégico en algunas de las políticas establecidas en el Plan Nacional para el Buen Vivir.

Los objetivos que competen al Servicio Ecuatoriano de Capacitación dentro del Plan para el Buen Vivir es el siguiente:

## **OBJETIVO 2:**

### **Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.**

**Política 2.4:** Generar procesos de capacitación y formación continua para la vida, con el enfoque de género, generacional e intercultural, articulado a los objetivos para el Buen Vivir.

- Lineamiento estratégico a: Diseñar y aplicar procesos de formación profesional y capacitación continua que consideren las necesidades de la población y las especialidades de los territorios.
- Lineamiento estratégico b: Promover el acceso mujeres diversas, grupos de atención prioritaria, pueblos y nacionalidades a procesos de formación y capacitación continua, fomentando la culminación de los niveles de instrucción.
- Lineamiento estratégico c: Capacitar a la población en el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación.

#### **1.8.8 Fuente de Financiamiento**

El Servicio Ecuatoriano de Capacitación profesional se financia a través de tres ejes prioritarios:

1. Recursos de autogestión que proviene de la capacitación y formación impartida hacia los sectores productivos.
2. Recursos provenientes de la contribución del 0.5 por ciento del aporte patronal de empresas públicas y de economía mixta.
3. Recursos provenientes de lo recaudado por la SETEC para atención a grupos prioritarios y actores de la economía popular y solidaria.

### 1.8.9 Logo y Slogan SECAP



Figura 7: Logo y Slogan SECAP  
Tomado de: Dirección Planificación SECAP

## 1.9 GESTIÓN DE LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN 2012

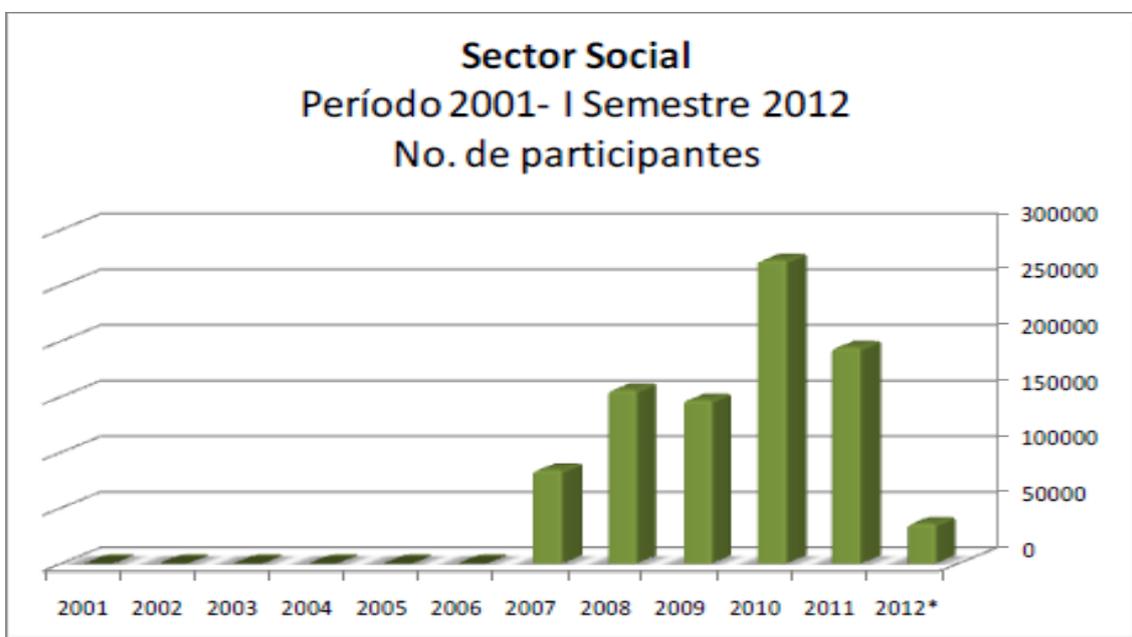
El SECAP en la actualidad cuenta con cinco líneas de productos, las mismas que se detalla a continuación.

- **Capacitación In House.-** Este servicio empezó desde sus inicios ofertando a sus beneficiarios capacitación, hoy la institución se ha renovado otorgando capacitación en 5 diferentes áreas.
- **Capacitación E-Learnig "Capacitación Virtual".-** Este servicio arrancó desde el 2012 con la finalidad de otorgar el mismo servicio de capacitación pero vía virtual.
- **Capacitación B-Learning " Capacitación Semipresencial".-** Este servicio arrancó desde el 2012 con la finalidad de otorgar capacitación en la modalidad de semipresencial.
- **Capacitación Unidades Móviles.-** Actualmente este servicio está por inaugurar y el objetivo que persigue este proyecto es que acuda a todos los rincones del país donde es difícil el servicio de internet.

- **Formación de Técnicos y Tecnólogos.-** Este servicio empezó desde sus inicios ofertando a sus beneficiarios2 capacitación. (SECAP 2012)



**Figura 8: Estadísticas Sector Productivo**  
Tomado de: Dir. Planificación SECAP



**Figura 9: Estadísticas Sector Social**  
Tomado de: Dir. Planificación SECAP

Aplicación del modelo de “Diagnóstico de Situación, de Joan Costa” al actual sistema de comunicación interna del SECAP (cambiar de sitio )

## **2 CAPÍTULO II. LA REVOLUCIÓN DE LOS SERVICIOS Y EL PODER DE LA COMUNICACIÓN**

### **2.1 ANTECEDENTES DE JOAN COSTA Y SU APORTE A LA COMUNICACIÓN**

Joan Costa nació en Barcelona en 1926, gracias a su formación autodidacta desde temprana edad se formó en distintos ámbitos que le permitieron establecer nuevas tendencias comunicacionales para el mundo. Es sociólogo, diseñador, investigador y metodólogo. Fue uno de los fundadores de la Ciencia de la Comunicación Visual.

Joan Costa preside la primera entidad en Europa dedicada a la consultoría de Comunicación Estratégica “Centro de Investigación y Aplicación de la Comunicación”, ([www.joancosta.com](http://www.joancosta.com)), Joan Costa dirigió más de 400 programas de Comunicación, Imagen, Identidad Corporativa y cambios culturales para empresas e instituciones de diferentes países.

En el año de 1977 Costa, emprende su primer proyecto comunicativo el que en su momento definiría un nuevo camino en la comunicación “La Comunicación Corporativa Integrada” definiendo por primera vez una estrategia comunicativa de imagen institucional y ampliando así la diversificación de la imagen y su importancia tanto en las empresas públicas y privadas. (Ibérico-Europea, Madrid 1977).

Gracias a su visión holística y total de la empresa Costa proporciona un nuevo paradigma para la comunicación “Comunicación es actuar y actuar en comunicación” (Costa 1992).

Transcurridos unos años Costa retoma sus obras y proporciona nuevos enfoques a la comunicación, actualizando conceptos y enfocando una visión

distinta a los especializados en comunicación gracias a su libro “Imagen Global“ donde incorpora y el diseño, uniendo estas dos ciencias que se vinculaban en las empresas pero trabajan separadamente. (Costa, Barcelona 1987).

Joan Costa más adelante realiza tres aportaciones singulares fundamentales para la comunicación: La señalítica en el años de 1989 que se enfoca en la comunicación visual con el fin de informar, orientar y guiar a los públicos en espacios públicos donde la empresa gestiona y brinda sus servicios; La esquemática en el año 1998, que contribuyó con grandes cambios significativos al reunir a los procedimientos para la visualización de la información científica, técnica y didáctica que se encontraban dispersos y finalmente la contribución de la cientigrafía en el año 2002 que facilitó la divulgación del conocimiento científico entre público no especializados.

Para el año 2007 Costa crea su propia Bibliografía que recoge un listado de libros especializados en distintos temas comunicacionales, pero todos bajo una misma línea estratégica orientada a la reputación empresarial mediante el manejo planificado de la marca y e imagen corporativa a través de la identidad de cada empresa.

El DirCom Hoy, es lanzado en el año 2009, libro ene le cual se define la necesidad de la incorporación de un especialista en comunicación en las organizaciones, se detalla los paradigmas del siglo XXI y las necesidades cambiantes en las empresas con la incorporación de los nuevos conceptos en la comunicación, TICs, Gobierno Corporativo, Responsabilidad Social Empresarial, entre otras.

El libro lanzado en el año 2009 cierra su último capítulo con un análisis de situación comunicacional que reúne doce puntos planteados por Joan Costa que han formado parte de todas sus ediciones a los largo de su carrera profesional, el los resume como 12 dispositivos de gestión o herramientas de

comunicación que deben ser medidas y analizadas en las organizaciones antes de cualquier recomendación por parte de DirCom.

Se establece como un punto de partida que todo especialista en comunicación puede aplicar a la organización en el momento de la incorporación de un estudio de comunicación a toda organización, ya sea pública o privada, implementado este diagnóstico de situación comunicacional se puede medir el estado actual de la empresa y detallar las necesidades de comunicación, las mismas que podrán ser puestas en marcha mediante un plan de comunicación (Costa 2009 p.176).

## **2.2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN COMUNICACIONAL**

La situación actual del mercado establece nuevas relaciones de credibilidad y confianza entre los públicos y la empresa con amplio y nuevo concepto de comunicación corporativa tanto en las empresas nacionales como internacionales donde los procesos de comunicación toman fuerza y se manifiestan de manera inmediata en la identidad e imagen que caracterizará a cada organización.

Uno de los mayores desafíos de la comunicación es su comprensión; entender lo que las organizaciones quieren decir a sus públicos; es una acción que muchas veces se desvía por falta de una estrategia de comunicación clara y definida por parte de los encargados de la comunicación a nivel interno, como consecuencia no se obtienen resultados positivos que refuercen la estrategia global de la empresa y por ende los resultados esperados a nivel general.

Las herramientas de comunicación pueden facilitar el trabajo de un comunicador en general pero es necesario reflexionar ¿Cuántas de estas herramientas son implementadas posterior o si las mismas fueron el resultado de una análisis de comunicación que evidencie la situación actual de la

empresa, donde se exprese las verdaderas necesidades que mantiene la organización?

No se puede actuar sin antes haber analizado los aspectos comunicacionales de la empresa, solo así se puede ejecutar acciones estratégicas que ayuden al desarrollo de un sistema de comunicacional estable y eficiente.

Un diagnóstico de situación comunicacional permite medir y analizar el flujo de los diferentes tipos de comunicación que se mantiene con los públicos internos y externos en una organización, para poder determinar si existe un trabajo conjunto con los públicos de la organización, que a su vez forman parte de las actividades e iniciativas involucradas en la empresa.

Según Joan Costa existen doce puntos claves que permiten a un comunicador corporativo identificar cuál es la situación actual de una empresa, estos éstos dispositivos posibilitan diagnosticar y verificar los principales elementos comunicacionales con los que ya cuenta la organización, estos son: Comunicación Institucional, comunicación organizacional, identidad visual corporativa, gestión de la marca, comunicación de marketing, arquitectura corporativa, auditoria de imagen, plan de integral de comunicación, código deontológico, responsabilidad social empresarial, tecnologías de la información y la comunicación y plan de crisis.

El entendimiento de las necesidades activas comunicacionales que tiene la organización, como resultado de esta investigación se podrá establecer en estrategias comunicacionales acordes a las distintas esferas que forman parte de los mercados actuales y los nuevos retos que forman parte de su evolución. (2007, p. 176).

El diagnóstico de comunicación forma parte de la estructura de un plan de comunicación bien definido, que posibilite darle el valor y cumplimiento a los resultados esperados por la organización; a su vez, es importante definir las

necesidades que plantean los público estratégicos en todos sus aspectos, para poder gestionar de manera apropiada las herramientas de comunicación, tomando en cuenta la particularidad que a cada uno le caracteriza y la cultura establecida en la organización.

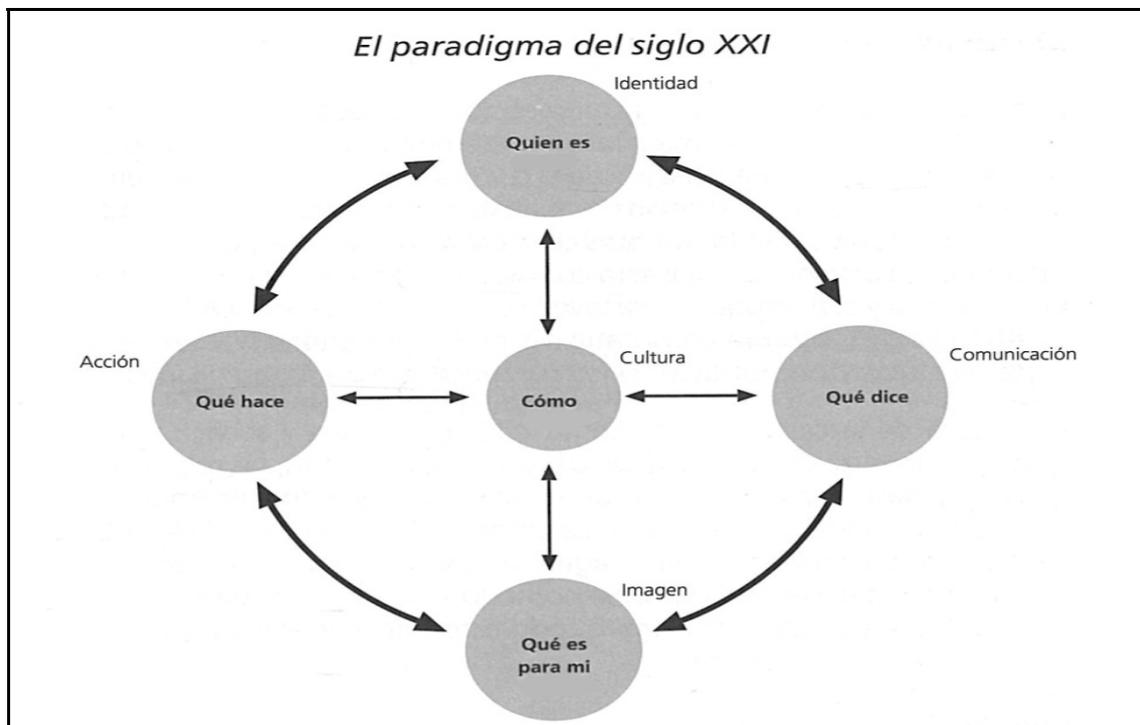
### **2.2.1 Introducción al diagnóstico de situación comunicacional - Importancia de la Comunicación**

El cambio que se ha manifestado en las estructuras organizacionales en las últimas décadas ha permitido entender y visualizar la importancia que tiene la comunicación corporativa en las organizaciones, la comunicación dejó de ser una herramienta “aislada” que formaba parte de las áreas de publicidad o periodismo, para reivindicar su importancia como un eje transversal que atraviesa toda la organización, con el fin de comunicar hacia el interior y exterior de la organización quién es y qué hace, mediante mensajes y acciones establecidas en una estrategia de comunicación que vela por los intereses de los públicos que conforman la organización.

Todo estos cambios estructurales representan un antes y un después en la historia de la comunicación empresarial, permitiendo que la comunicación corporativa gestione los atributos que la conforman; la cultura, la personalidad, los actos y los mensajes de la organización a los públicos con los que ésta se vincula. Toda esa información está cargada de valores que será dirigida a sus distintos públicos, ya sea de manera intencionada o no, obteniendo como resultando creencias, percepciones, actitudes y una conducta individual en cada uno de los stakeholders, que podrá afectar positiva o negativamente la organización.

Gracias al diagnóstico de situación planteado por Joan Costa y sus doce dispositivos de comunicación es posible enfocar una propuesta de comunicación acorde a las necesidades de la organización y lo más importante

es medir su impacto a mediano y largo plazo por las direcciones de la empresas en las cuales se llevará a cabo el estudio.



**Figura 10: El paradigma del siglo 21**  
Tomado de: El DirCom de Hoy

### 2.2.2 Comunicación Institucional – Diagnóstico de Comunicación Joan Costa

Existe una gran diferencia en la forma como se gestiona la comunicación institucional en las diferentes organizaciones ecuatorianas. Por lo general enfocan sus actividades principalmente en el ámbito comercial prestando atención al producto o servicio y sus estrategias de venta hacia el mercado y la rentabilidad que deja este ejercicio.

Pero más allá de este ejercicio económico existe un ámbito institucional que necesita ser gestionado por un profesional en comunicación un DirCom que pueda establecer redes, contactos, emprendimiento de ruedas de negocios que forman parte de las relaciones institucionales que tiene toda organización indiferente a cual sea su estatus corporativo.

Las empresas actúan en un entorno cada vez más competitivo que les exige diferenciarse en su forma de ser y hacer en el mercado actual, para lo cual requieren un mensaje constante, sistemático y sostenido que sea emitido a los públicos, como resultado de los constantes y diversos requerimientos de los stakeholders es necesario realizar una evaluación de las estrategias comunicacionales, las campañas de posicionamiento institucional y de marca, las auditorías de imagen y diagnósticos de situación, la gestión de marketing, la relación con los medios de comunicación y líderes de opinión así como la relación con la comunidad y su responsabilidad social corporativa como parte de la comunicación institucional (Costa 2011, p.110).

Para Muriel y Rota la comunicación institucional es el sistema coordinador entre la institución y sus públicos que actúan para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos; de esta manera, contribuyen al desarrollo continuo de la institución y como resultado las actividades de comunicación generará procesos de comunicación con estructuras y diseños específicos para cada uno de los procesos. (1980, p. 31).

La comunicación institucional es un activo que las organizaciones deben gestionar asertivamente según Costa la consolidación de una relación participativa y de confianza con sus stakeholders, establece una imagen positiva hacia el exterior y fortalece una cultura corporativa representativa de los fundamentos más intrínsecos de la organización, con el fin de fomentar la marca desde las raíces más internas dentro de la empresa. (2011. P.105)

Cuando una institución pervive en sociedad, posee una identidad clara, ha hallado una vía nueva de servir a las personas y es valorada su actuación por parte de la sociedad, creando una vía de acceso a la confianza y credibilidad ante sus públicos y además será necesario que su tarea diaria sea significativa socialmente.

Según Sotelo Enríquez, la organización no alcanzará sus fines sino goza de reconocimiento activo en el cual la sociedad se sienta partícipe. (2001, p. 29).

La comunicación institucional forma parte de la estrategia global de comunicación que es gestionada por el Dircom, puede resultar para algunas empresas innecesaria o inexistente, ya que no genera ganancias que puedan ser mediadas en los balances y estados financieros mensuales, pero las posibilidades de consolidar una imagen en el mercado, saber competir con altos estándares de calidad, ser parte de un referente en la industria de la cual forma parte cada empresa, es posible mediante el desarrollo de un proyecto comunicacional unificado, donde la comunicación institucional es una herramienta de gestión intangible que trabaja diariamente generando el compromiso social de la empresa con sus públicos.

Para Joan Costa, la comunicación institucional forma parte de los tres ámbitos de la comunicación que ayudan a contactar, conectar y relacionar a la empresa con los distintos públicos, estas tres áreas estratégicas, que a su vez son operativas, constituyen el patrón para organizar los planes y las acciones de comunicación porque permiten de manera particularizada entender a cada uno de los públicos y a la sociedad de cual forman parte. (2009, p.. 68-69).

### **2.2.2.1 La Esfera Institucional según Joan Costa**

La Comunicación Institucional ocupa una jerarquía de mayor peso en la Institución comprendido desde el Presidente o máximo Ejecutivo, Vicepresidentes y Directores Generales que conforman una estructura fuerte dentro de la empresa y de donde se generan las decisiones más relevantes para la organización (2007, p. 70).

Este fenómeno se debe a que los públicos de interés que se manejan en este tipo de comunicación son recíprocos y forma parte del ámbito económico y político de la organización, entre estos están: accionistas, medios de

comunicación, líderes de opinión, grandes clientes y empleados en su conglomerado, para todos y cada uno de éstos se deberá manejar una comunicación específica bien direccionada para obtener la imagen deseada y planificada que se estableció previamente en el Plan de Comunicación.

Cada público dentro de una organización responde a una estrategia especial de comunicación, no existen dos públicos iguales en una institución, por lo tanto, una estrategia de comunicación no tendrá el mismo efecto si es aplicada a un público diferente.

### **2.2.3 Comunicación Organizacional – Diagnóstico de Comunicación Costa**

Un profesional en comunicación comprende que la sustentabilidad de la empresa se genera gracias a los recursos humanos que son parte de la estrategia de la organización. En las últimas décadas, se ha dado la importancia necesaria a la comunicación organizacional, permitiendo que el Dircom incorpore a su gestión procesos que promuevan la creatividad, desarrollo, competitividad y estabilidad laboral, para que los empleados se sientan parte de los objetivos y desarrollo sustentable de la organización. Tomando en cuenta que lo que se genera dentro de la empresa se replicará de manera natural hacia el exterior y como resultado afectará a la imagen corporativa de la empresa.

La Comunicación Organizacional está establecida como la misión que se extiende dentro de la institución, con el fin de promover a los individuos que la componen, permitiéndoles entender cuál es su rol y la importancia dentro de la organización.

Cuando este proceso se maneja adecuadamente el resultado es un trabajo de mayor calidad por parte de los empleados y, por consiguiente, se promoverá a

que se cumplan los objetivos empresariales generando un sistema integrado de conveniencias.

Los aspectos más relevantes de la comunicación organizacional según Costa son: las relaciones interpersonales, el respeto entre compañeros, la equidad, las motivaciones e intereses recíprocos que rigen entre empleados y la organización, la seguridad, los ascensos, las retribuciones y la realización personal, todos las expuestas anteriormente forman parte de la cultura corporativa ya establecida en cada institución.

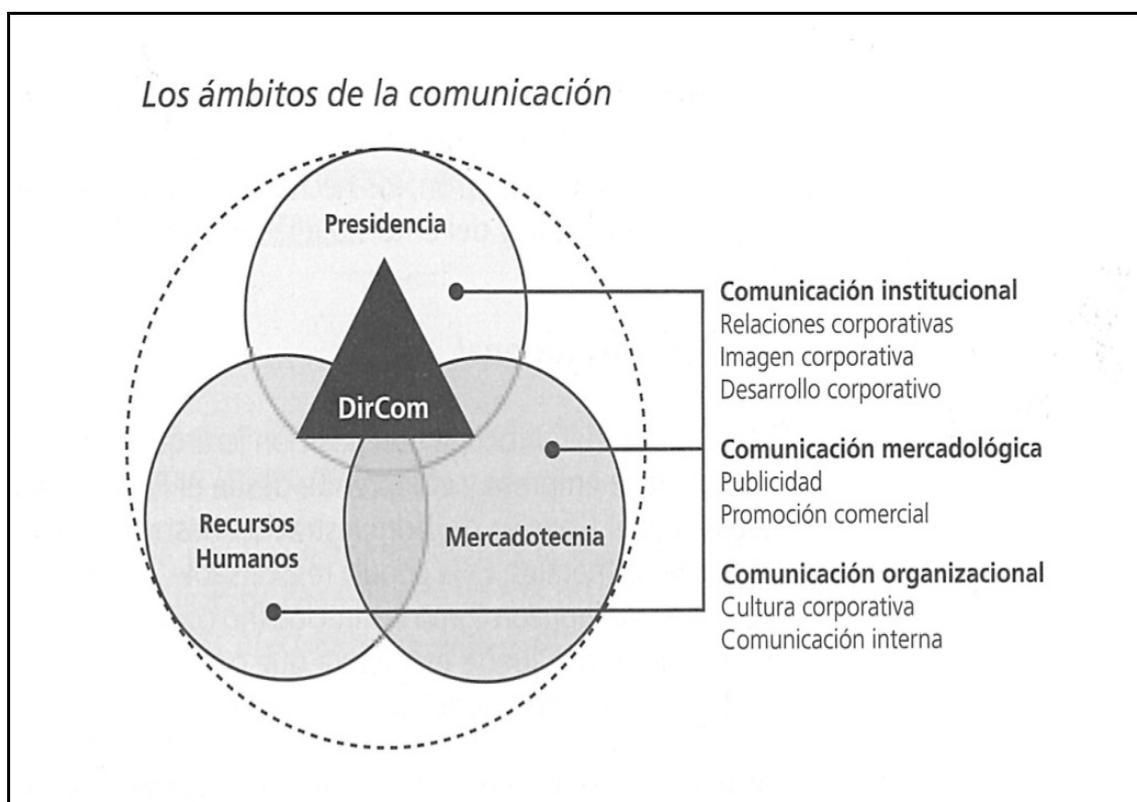
En toda institución es importante el manejo y monitoreo de la comunicación organizacional porque de la misma se desprende el clima organizacional, directamente ligado al ambiente existente entre los miembros de una organización, cuya función es indicar aquellos aspectos de la organización que pueden desencadenar diversos tipos de comportamientos entre sus miembros, que están estrechamente arraigados a la importancia y manejo de la Cultura Corporativa en la empresa.

### **2.2.3.1 La Esfera Organizacional según Joan Costa**

El ámbito organizacional está comprendido por el Departamento o Dirección de Recursos Humanos donde se gestionan la mayor parte de los requerimientos de los empleados al interior de la organización, para Costa este ámbito está relacionado por todos los componentes que integra la empresa sin excepción; por consiguiente, los colaboradores deberán conocer y compartir la filosofía de la organización, identificarse con su cultura, misión y visión, así como los valores que identifican a la organización. (2007, p. 70)

Joan Costa da importancia a la esfera organizacional por el impacto que tiene en el establecimiento de la imagen hacia la comunidad que conjuntamente con la esfera mercadológica, poseen más peso e influencia en el funcionamiento general de la empresa y el negocio, el autor evidencia la importancia de la

comunicación y el manejo personalizado, con el afán de entender los fines que persigue la empresa en todos sus ámbitos y la importancia de la gestión interna para transparentar una imagen deseada y favorable a la hacia el exterior.



**Figura 11: Los ámbitos de la comunicación**  
Tomado de: El DirCom hoy

#### **2.2.4 Identidad Visual Corporativa – Diagnóstico de Comunicación Joan Costa**

Las imágenes, logotipos, colores, slogan y en general todos los componentes que forman parte de la identidad de la empresa, son los medios por los cuales se posiciona estratégicamente la empresa creando un impacto en su imagen y, por consiguiente, en la marca que perciben sus públicos dentro del mercado.

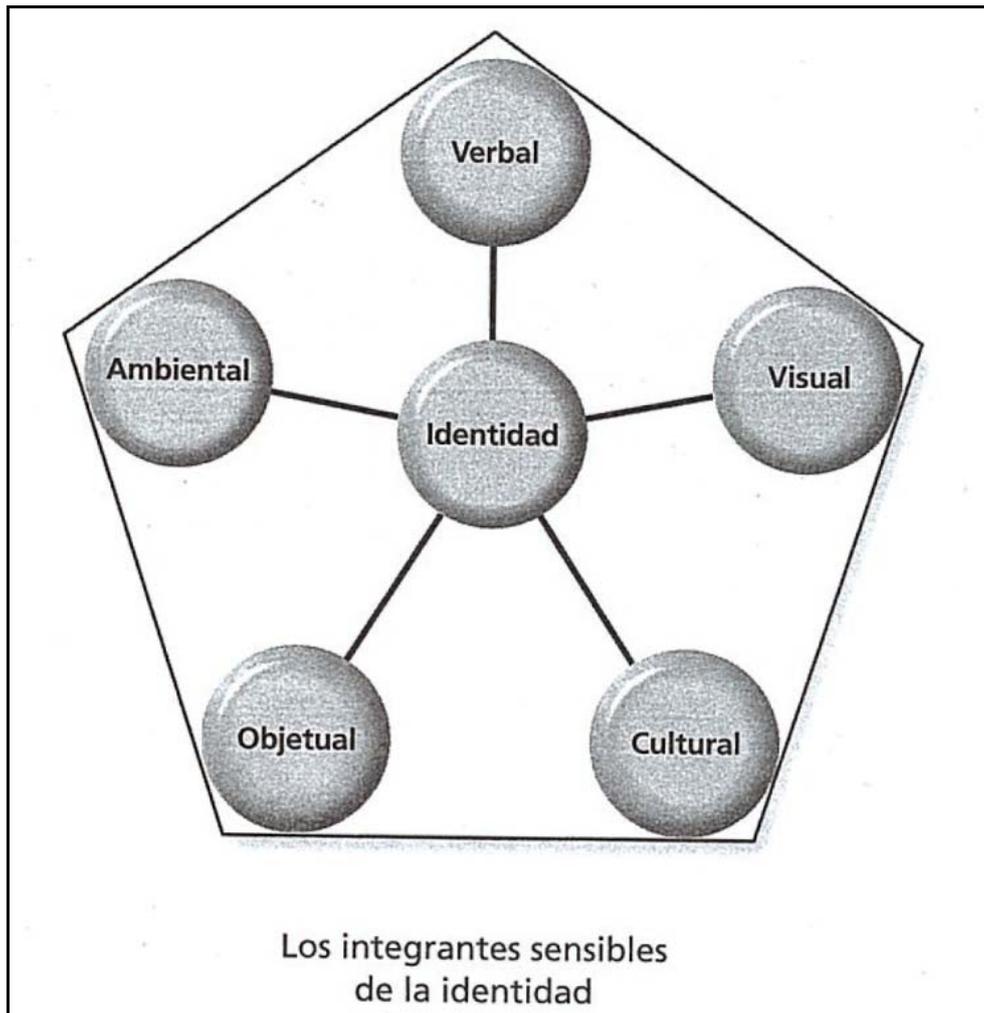
La identidad visual forma parte de los integrantes sensibles de la identidad o componentes que establece Costa en varias de sus libros “la imagen es el

efecto de una cadena de causas en el imaginario social. Estas causas son los hechos y mensajes que la empresa emite” (2009, p. 125).

Cuando se investiga sobre la identidad de una empresa se establecen cuatro parámetros importantes en la investigación; quién es (o que es la empresa), qué hace (o para qué sirve la empresa), cómo lo hace (estilo y conducta) y cómo lo comunica (relaciones e información), estas cuatro variables según Costa definen la identidad de una organización y los aspectos sensibles que la componen, los cuales se concretan en los seis puntos siguientes:

1. Identidad Cultural.- esta define la conducta de la empresa a lo largo del tiempo ante sus público estratégicos y de la comunidad. La conducta del empleado representa la conducta corporativa de la organización es por eso que la Identidad Cultura se define en tres términos: misión, visión y valores.
2. Identidad Verbal.- las marcas verbales y sistemas de nomenclatura consisten el “capital identitario” de la organización tomando en cuenta que la imagen pública y la reputación están indisociablemente ligadas al nombre.
3. Identidad Visual.- es la concepción visual y cultura identitaria de la organización, como son sus recursos, sus propiedades, sus eventos, sus medios, sus soportes y mensajes, que en el ámbito más global se forma parte de la identidad corporativa o imagen global.
4. Identidad Objetual.- es un factor diferencial en la construcción de la imagen, es la personalidad corporativa de la organización, reflejada en los productos y los objetos que la empresa fabrica o vende. Cuando los productos y los objetos se reconocen de manera inmediata por su forma y por su estilo, se puede hablar identidad objetual.

5. Identidad Ambiental.- “La identidad del lugar envuelve lo que sentimos cuando vivimos una experiencia total” (Costa 2009, p.130). La identidad visual es la realidad arquitectónica: edificio, fachada, puntos de venta, de atención, de gestión, de servicio, de exhibición. La arquitectura corporativa define a la identidad a través del ambiente que el público interno y externo vive por parte de la empresa.
  
6. Identidad Comunicacional.- está conformada por las comunicaciones y las relaciones que conectan, vinculan, fidelizan a la empresa y clientes, marcas, productos, servicios con sus públicos. La identidad comunicacional tiene relación directa con las actividades que realiza la empresa por lo tanto está ligada a la forma de actuar de los integrantes de la organización “Cultura Corporativa”. No se puede expresar estilo ni generar valor sin actuar con un fin, ese fin está ligado a los objetivos y estrategias de la empresa por medio de una cultura corporativa bien definida, como resultado una identidad comunicacional positiva.



**Figura 12: Los integrantes sensibles de la Identidad**  
Tomado de: El Dircom Hoy

La identidad Visual forma parte de los doce puntos para el diagnóstico de situación comunicacional que se puede realizar a una empresa, por lo tanto la profundización en este aspecto arrojará los resultados de los efectos causados en los procesos de comunicación ya ejecutados en la empresa.

Todo sistema gráfico que forma parte de la institución responde a su necesidad de identificarse gráficamente con sus públicos, la identidad gira alrededor del nombre de la empresa de sus productos y servicios. “A partir del nombre, la identidad visual se desarrolla y abarca todas las producciones, posesiones, manifestaciones y comunicaciones de la

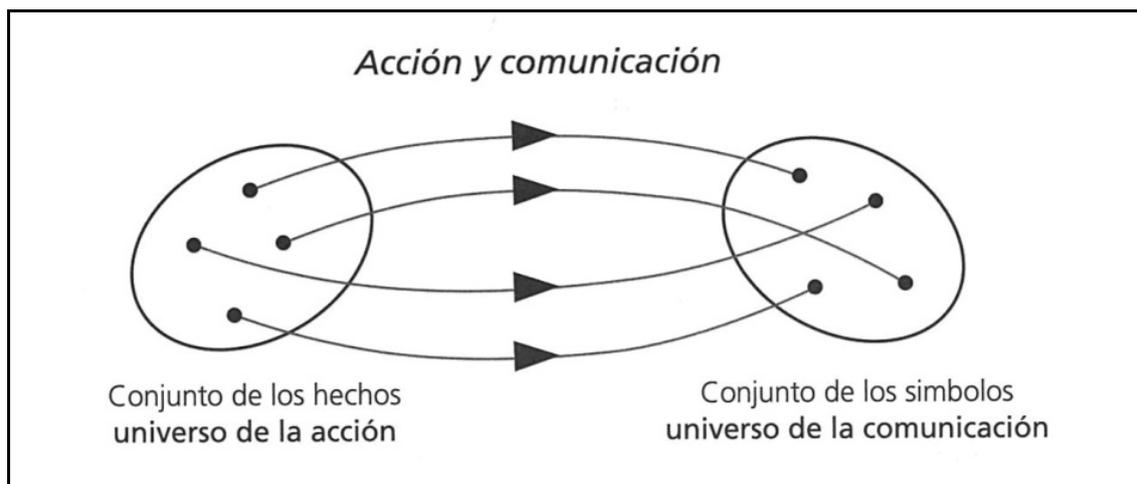
empresa (...) Así, los logotipos, los símbolos y los colores distintivos asumen la función de marca". (Costa, 2007, p. 128).

La identidad visual se encuentra estrechamente relacionada con la esfera mercadológica que forma parte de los tres ámbitos de comunicación que debe gestionar el Dircom dentro de la empresa. Esta relación se basa debido a que en el ámbito mercadológico se desarrolla las actividades de marketing en sus diferentes campos de actuación y los medios de comunicación que utiliza como herramienta de visualización y posicionamiento al exterior.

La mayor parte de los elementos gráficos son desarrollados por un Diseñador Gráfico, que habitualmente forma parte del área de marketing, una actuación individualizada por parte de esta área o la falta de un departamento de comunicación puede ocasionar inconsistencia en los mensajes que quieren ser posicionados en los públicos, teniendo repercusiones negativas y un impacto desfavorable para la empresa.

Los diseñadores gráficos en su mayoría tienen una visión mercadológica que les permite expresar una idea gráfica de los que es el producto o servicio. Costa estima que a la par de esta visión deben ser concedores de la identidad corporativa, para así ampliar la concepción visual identitaria a toda la empresa y sus públicos.

Esta identidad visual o imagen global debe ser replicada en todos los recursos físicos, sus propiedades, sus eventos, sus medios, etc., como parte global de posicionamiento de la marca a nivel general. (Costa, 2007, p. 128).



**Figura 13: Acción y comunicación**  
Tomado de: El Dircom Hoy

#### 2.2.4.1 Imagen de la Identidad

La identidad visual será el resultado a su vez de la permanencia de la empresa y la diversidad de cambios que se ha desarrollado en el tiempo, estos rasgos exhibidos a los públicos de la organización forman parte de la imagen de la organización, pero a diferencia de los otros puntos de la imagen corporativa, la identidad visual es parte de un material que puede ser diseñado o planificado según la época o el momento que vive la organización. (Piñuel, 2002, p. 197).

La función de la Identidad Visual es la traducción simbólica de la identidad corporativa de una organización mediante elementos gráficos que evidencia los antecedentes, historia, actualidad y desempeño de la organización hacia sus públicos en lo largo de su trayectoria.

#### 2.2.4.2 Elementos Básicos de la Identidad

- a) El Logotipo.- es una herramienta de fundamental a la hora de construir marca ya que es la principal característica de la empresa o la carta de presentación hacia todos sus públicos vinculados o no. Además de englobar la imagen de marca de la empresa y ser una herramienta

publicitaria, facilita el reconocimiento de sus públicos permitiendo diferenciarse de su competencia.

- b) El Símbolo.- es un ícono cuyo objetivo es impactar y representar alguna cualidad de la empresa, es decir, una imagen asociada a las características que busca dar a conocer la empresa a sus públicos. En resumen el logo de la empresa estará bien representado si los símbolos que lo conforman han logrado caracterizar a la empresa
- c) Los Colores.- los colores que dan vida al logotipo son un elemento semiótico no verbal clave para atraer la atención del público, influyendo considerablemente en los públicos de la organización y representativos del estilo y personalidad de la organización.
- d) Tipografía.- la tipografía de una organización define la imagen corporativa de la empresa, es el principal elemento comunicacional escrito de la organización, permitiendo generar notoriedad sobre la identidad corporativa, según Costa el objetivo principal de la tipografía será aplicar las mismas normas de diseño tipográfico en toda la comunicación escrita de la empresa.
- e) El eslogan.- es un lema publicitario orientado a resumir y representar con una idea la imagen corporativa de la empresa. Un buen eslogan tiene la cualidad de ser fácil de recordar y a la vez persuadir a los públicos con la fidelidad de captar a nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes.

Los elementos básicos de la Identidad Visual pretenden establecer una imagen corporativa que defina la identidad general de la empresa, para lograr una mayor coherencia e integración en la percepción que tiene los públicos de una organización. (Piñuel, 2002, p. 197).

La estructura gráfica de las organizaciones debe ser flexible y adaptable en un mundo más rápido y versátil, con el fin de agrupar, coordinar y establecer una serie de factores que identifique a la organización con todas sus particularidades, respondiendo con cálida y eficiencia a los atributos y valores que son parte de la identidad corporativa.

### **2.2.5 La Marca – Diagnóstico de Comunicación Joan Costa**

Uno de los doce vectores de verificación que establece Joan Costa en su análisis de situación comunicacional, es gestión de la marca en las organizaciones, Costa plantea las siguientes interrogativas:

¿Dispone de una política estructurada de marca o marcas, submarcas, cobranding, etc.? Sí No.

¿Existe una política de naming? Sí No

Pero cómo influye la marca en las organizaciones, puede ser que una organización sea muy conocida pero esto no le garantiza que la imagen que tienen frente a sus públicos sea positiva.

La imagen está ligada a una cultura de servicios, a la experiencia que vive el usuario con relación a la forma de ser, hacer y comunicar en cada encuentro que se suscita; un buen servicio no está en la gentileza del trato que recibe el cliente, sino forma parte del cumplimiento de las expectativas que tiene el usuario en cada uno de los encuentros con la organización. (Aguilera y Camacho, 2002, p. 103).

Es contradictorio pensar que al tener una presencia significativa en los medios de comunicación se está generando una imagen favorable para la institución, puede ayudar a posicionar y tener el reconocimiento deseado, pero no garantiza una buena imagen y posicionamiento, la verdadera responsabilidad

recae en el cumplimiento de las expectativas que tenga el clientes frente al ofrecimiento y cumplimientos de la organización en los diferentes aspectos.

### **2.2.5.1 Gestión de la Marca**

Existen varios, publicistas, comunicadores y relacionistas públicos que son expertos en construir marcas; su objetivo principal está en popularizar y desarrollar un sistema que le permita arraigar a los clientes hacia un productos o servicios. El Dircom basa su estrategia en darle valor a la marca y saber establecerla en el tiempo como sinónimo de reputación y confianza dentro y fuera de la empresa.

Según Philip Kotter en su libro *Las preguntas más frecuentes sobre MARKETING*, define:

Las marcas son la principal competencia contra la competencia de precios. Las marcas fuertes generan más confianza y sensación de comodidad y una imagen de mejor calidad que las marcas menos conocidas. Las personas están dispuestas a pagar un sobreprecio por las marcas más fuertes, sin embargo, debe entenderse que una marca no es fuerte simplemente porque gasta mucho dinero en publicidad. La principal fuerza de una marca se basa en su desempeño no en su promoción. (p. 80)

La principal labor del Dircom es proyectar imagen y la imagen genera marca, pero todo cambio de imagen empieza por la identidad corporativa de la empresa, para lo cual primero será necesario gestionar los puntos débiles de la identidad para gozar de una imagen favorable y como resultado un posicionamiento de marca que será gestionada y valora en el tiempo.

Las marcas cumplen un papel indispensable en el eficiente funcionamiento de la economía de la empresa indiferente a la industria o tamaño que la

caracterice, otorgándole un doble beneficio para la organización, así es el caso que una marca bien gestionada forma parte de una imagen corporativa bien estructurada y por consiguiente unos resultados económicos favorables para la organización.

En las empresas modernas, se ha generado un indiscutible valor a la gestión de la marca, su función distintiva ya sea de un producto o de un servicio es el que determina el reconocimiento de sus públicos en un mercado cada vez más competitivo, permitiéndole diferenciarse y generar una reputación favorable frente a posibles momentos de crisis que puedan sucintarse por distintos factores.

Esta función básica como es la gestión de la marca permite a los empresarios desarrollar un grupo de clientes fieles, leales y consolidando, una diferenciación a largo plazo, permitiendo a la empresa abrirse hacia nuevos mercados por la calidad de sus productos o servicios y sobre todo por la caracterización positiva de su marca.

Cuando una organización se ha ganado el favor de sus públicos cuenta con un amplio camino de posibilidades y de sustentabilidad en el tiempo.

El marketing muchas veces confunde el poder de la marca con la fuerza de ventas que se genera gracias a ésta. Según Raúl Peralba y Gonzáles en su libro las 22 leyes inmutables de la Marca afirma que este volumen de ventas no se basa en la función del poder de una marca posicionada en el mercado, sino a su vez, será dependiente de las fortalezas y debilidades de las marcas de la competencia, con lo cual reafirma, que la gestión de la marca está vinculada a la estructura de imagen corporativa consolidada y planificada que se desarrolla al interior de la empresa. (2000, p. 18).

### 2.2.5.2 Importancia de la Gestión de Marca

Una empresa es un conjunto de Marcas que están entrelazadas, la diferenciación de una marca bien posicionada se define en cómo crear sinergia en las aplicaciones marcas y submarcas referentes a una misma organización, de tal manera, que se pueda conseguir posicionamiento y fortalecer el portafolio completo.

Este portafolio se encuentra conformado por tres puntos simples y relevantes:

- Marca corporativa.- está directamente relacionada con la identidad visual de la empresa, logo, logotipo y demás. Comprende además la identidad que se refleja hacia el exterior como puede ser anuncios publicitarios, presentación de productos o productos, todos esos elementos gráficos que representa a la identidad corporativa de la empresa.
- Marca de producto.- como su nombre indica esta directamente ligada al producto que forma parte de la cadena de productos que oferta una empresa, guarda relación directa con la marca corporativa pero se puede centrar en un solo producto o servicio.
- Marca de línea.- dentro de los productos que oferta una empresa, muchos de ellos pueden estar enfocados a una sola línea definida, es decir, una marca definida para un grupo de productos que forman parte del portafolio de productos o servicios que oferta la empresa.

En resumen la Marca corporativa responde a los atributos institucionales de la empresa, la marca de producto se manifiesta en la individualidad con la identidad clara de la empresa y su caracterización de las submarcas que contribuyen a la diferencia competitiva en mercado respectivo, pero en ocasiones éstas submarcas adquiere su propia identidad y se extienden a la marca de línea. (Bilancio, 2008, p. 140).

Ya sea por percepciones o motivaciones la comunicación estará presente en la gestión de la marca ya que es un elemento indispensable en toda acción comercial, por consiguiente, sin la comunicación explícita de la marca, un producto o servicio sería tan solo una transacción de venta más, abandonando la oportunidad de un eficiente posicionamiento de la imagen de la empresa a largo plazo.

“El nacimiento de una marca se consigue con comunicación no con publicidad” (Peralba y Gonzáles, 2000, p. 29).

La imagen de marca responde a motivos internos como externos, una imagen de marca bien elaborada orientará a las compañías al desarrollo de las estrategias correctas para lograr una visión deseada según Scott M. Davis. Las mismas que permitirán tomar decisiones que fortalezcan a la empresa y así aplacar las amenazas del entorno. (2002, p. 53).

#### **2.2.6 Comunicación de Marketing– Diagnóstico de Comunicación Joan Costa**

En el estudio de situación comunicacional que Costa plantea existe una interrogante que habrá que aplicar a la empresa en estudio ¿Desarrolla la empresa un plan sistemático que integre la comunicación de la Identidad / Imagen y los planes de marketing?, la respuesta sirve como un referente de que permite entender la situación actual respecto a la comunicación de marketing que gestionan o no la empresa en estudio.

La comunicación de marketing pretende homogenizar los mensajes a través de un trabajo conjunto con el Dircom y el área de marketing, con el fin de que la comunicación de todos sus ámbitos como publicidad, medios de comunicación, relaciones públicas, social medias, la venta personal y promocional, entre otros formen parte de una estrategia planificada en un plan de comunicación integral.

Lograr este impacto en los consumidores es la tarea diaria de los departamento de marketing a diferencia de éstos el Dircom se encomienda a una estrategia más global.

Los principales problemas de comunicación se suscitan por la toma de decisiones aisladas entre estas dos esferas, el reto se encuentra en saber expresar el mensaje correcto de la forma más efectiva, incorporando habilidades, herramientas y canales de comunicación que fortalezcan la imagen y posicionen la marca siempre alineados a la cultura corporativa de la empresa.

Las actividades de comunicación de marketing para ser emprendidas de un modo efectivo requieren de un proceso de planificación estratégica alienados a un plan de comunicación de marketing integrado, el cual, proporcione el marco de trabajo adecuado para el desarrollo, aplicación y control de las actividades de marketing.

Según Inma Rodríguez Ardua existe una planificación estratégica que permite el desarrollo de un afectivo plan de comunicación de marketing descrito a continuación: (2007, p. 61).

1. Revisión del Plan de Marketing
2. Análisis de la situación de la comunicación
3. Definición de los objetivos de comunicación
4. Establecimiento del presupuesto de comunicación
5. Desarrollo del programa de comunicaciones de marketing integradas
6. Integración y ejecución de las estrategias de comunicación de marketing
7. Seguimiento, control y evaluación del programa de comunicación de marketing integrada.

Joan Costa argumenta que el desarrollo de un plan sistemático que integre a la comunicación de la identidad e imagen, con los planes de marketing que se

ejecutan en la empresa, fortalecerá la comunicación y el mensaje que se quiere enviar hacia el exterior. (2009, p. 179).

La posición del Dircom en la organización como estratega permitirá que las áreas interactúen en conjunto para llevar a cabo acciones que no alteren la imagen de la organización.

### **2.2.7 Arquitectura Corporativa – Diagnóstico de Comunicación Joan Costa**

La Arquitectura Corporativa es una herramienta de comunicación que permite el desarrollo de la imagen corporativa, para poder establecer si se lleva a cabo acciones referentes al tema, Joan Costa puntualiza dos interrogantes sobre el tema ¿Desarrolla la empresa una política de imagen de los puntos de venta, oficinas, centros de atención, exposiciones, dentro de un concepto unitario? Sí / No. ¿Dispone de sistemas de merchandising propios, que respondan a sus necesidades específicas? Sí / No.

#### **2.2.7.1 Arquitectura Corporativa e Identidad Ambiental**

La arquitectura corporativa forma parte de la identidad ambiental partícipe de los seis puntos sensibles de la identidad corporativa definidos por Joan Costa, los mismo deberán ser medidos en toda investigación comunicacional que sea llevada a cabo.

La experiencia multisensorial que experimentan los públicos en los encuentros que tiene es conocida como Identidad Ambiental. La incorporación de la arquitectura corporativa a la identidad Ambiental se basa en el estudio del encuentro mismo que se suscita entre el consumidor y los productos o en la industria de servicios, es decir, el lugar donde se experimenta dicho encuentro.

Los componentes de la arquitectura corporativa son: edificios de la organización, puntos de ventas, puntos de atención a clientes, sucursales,

exhibidores de productos, franquicias, entre otras, este espacio donde se genera el negocio y esa relación recíproca de intereses, es además, el lugar donde se sucintarán experiencias, emociones que se ligarán a la percepción psicológica de los clientes con la empresa.

La identidad ambiental forma parte de la empresa y se refleja en ella como un nexo entre el producto y el consumidor, este espacio creado para los clientes de la empresa donde ellos perciben y viven su propia experiencia, gracias a cada detalle arquitectónico que forma parte del sistema de identidad global. (Costa, 2009, p. 129).

Esta vinculación del diseño del producto (diseño industrial) jugará un papel importante en la experiencia que vive el cliente.

Se pueden manifestar resultados positivos cuando son llevados a cabo planes de acción que mejoren la arquitectura corporativa, reflejando cambios progresivos en la cultura de servicios de la organización, como resultado los públicos forman parte de esta nueva experiencia creada únicamente para ellos.

### **2.2.8 Auditoría de Imagen – Diagnóstico de Comunicación Joan Costa**

La auditoría de imagen está directamente relacionada a la percepción que tiene los públicos de la organización sobre la empresa, es decir, la Imagen Corporativa, la vinculación de las dos herramientas de comunicación son parte del diagnóstico de situación que Costa incorpora en su libro *DirCom Hoy*; cita interrogantes que deberán ser planteadas en la investigación a realizarse en cualquier empresa, las cuales son: ¿Ha realizado más o menos recientemente, una Auditoría Estratégica Global de la imagen de la empresa? Si es afirmativo ¿A qué tipología de públicos, internos / externos se ha consultado?

¿Se ha hecho un análisis de las piezas de comunicación? ¿Se lleva a cabo un control periódico de la evolución de la imagen? (describir si fuese el caso).

Establecidas las preguntas y tomadas en cuenta para el estudio, el segundo paso es entender la importancia que tiene esta vinculación de la Imagen Corporativa con el desarrollo de la Auditoría de Imagen periódica en la cualquier empresa.

### **2.2.8.1 Imagen Corporativa según Joan Costa**

El concepto general de imagen corporativa se resume en aquella percepción que tienen los públicos acerca de una organización como un sujeto social que forma parte y convive en sociedad.

Joan Costa analiza los diferentes definiciones de imagen que se han estudiado a lo largo de la historia y los resume en tres grandes concepciones predominantes, la imagen ficción, la imagen icono, la imagen actitud, al agrupar las distintas definiciones considera que se podrá analizar las tendencias existentes de la imagen (1999, p. 15)

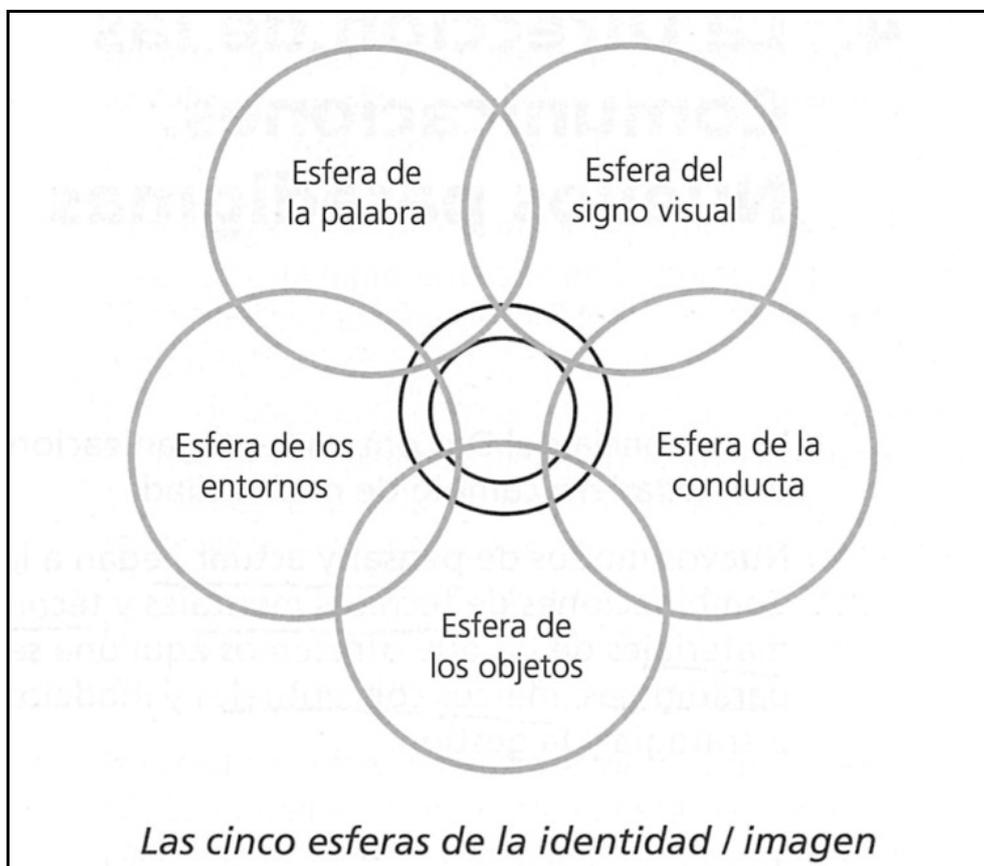
La imagen - ficción es algo creado o construido para lograr un determinado fin, una apariencia de la realidad, la imagen – icono es una puesta en escena actual, vivencial como el fragmento del mundo perceptivo, la noción quizás más popular de imagen corporativa y finalmente la imagen – actitud que es la conducta misma que tienen los públicos respecto a la organización.

La imagen corporativa tiene un objetivo específico y bien definido según Costa y es la busca de notoriedad frente a los públicos de la organización para esto el autor establece dos tipos de estudio:

- 1. Estudio de la notoriedad de la Empresa.-** Se relaciona al grado de conocimiento que tienen los públicos acerca de la organización, se trata de un problema de conocimiento de la compañía de valoración positiva o negativa de la entidad. La Profundidad de la notoriedad se verá reflejada

a la cantidad de productos, servicios o actividades de una misma área que el cliente relaciona o vincula a la organización (1999, p.180).

**2. Estudio del perfil de la Imagen Corporativa.-** Por medio de este estudio la empresa analiza una perspectiva comparativa con las compañías competidoras, señalando siempre que la imagen corporativa es una estructura mental que está formada por unos atributos que pueden ser (calidad, precio, tecnología, etc.). En este estudio de imagen se define los parámetros de valorización de la imagen en cada una de los públicos (1999, p. 181).



**Figura 14: Las cinco esferas de la identidad de imagen**  
Tomado de: El DirCom Hoy

La Auditoria de imagen es una investigación estratégica, un diagnóstico exhaustivo y sistemático de la imagen de la empresa en todos sus aspectos.

Este estudio sistemático recae sobre cinco puntos importantes. (Bosovsky, 2008, p. 39) Universidad Católica San Antonio-Murcia.

- El conocimiento del estado actual de la imagen en todos los aspectos, de todos los públicos de la empresa y las causas de esta imagen percibida.
- La identificación de los públicos estratégicos en la comunicación de la empresa, es decir, los receptores, los actores y los emisores que determinan la constitución de la imagen de la empresa y el papel que están cumpliendo esos públicos en la formación de esa imagen.
- La identificación de los patrones dominantes de los emisores principales y el diagnóstico de las pautas culturales y estrategias perceptuales de los públicos receptores.
- La evaluación del grado de encuentro o desencuentro de público y empresa, tanto en el ámbito de las experiencias reales y las satisfacciones, como en el de la imagen actual, relacionado con las sensibilidades, aspiraciones, patrones culturales, estructuras ideológicas y esquemas valorativos que tienen esos públicos estratégicos.
- La evaluación del grado de coherencia de los rasgos y atributos de la imagen real de la empresa en los públicos estratégicos con los objetivos de imagen expresados por la alta dirección en el Plan Estratégico de Comunicación.

#### **2.2.8.2 Importancia de la Aplicación de la Auditoría de Imagen**

Para el autor español Bososvky la mayor parte de los problemas de la comunicación, es que el emisor se centra más en sus propias intenciones que en los públicos a los cuales quiere dirigirse, el reto para el comunicador corporativo será entender que los públicos son "Otro" y por tanto otra cultura de

la cual el comunicador deberá sentir un auténtico interés por conocer y aprender de ella (2008 p. 36).

La auditoria de imagen aporta a la gestión de comunicación grandes beneficios ya que permite tener conocimiento del estado de la comunicación en todos los niveles y si los procesos que están siendo llevados a cabo son rentables y duraderos para la organización.

Algunas empresa concentran sus recursos en otras áreas consideradas más relevantes para el cumplimiento de resultados, pero el saber comunicar es un aspecto principal que merece una atención especial por su impacto positivo dentro y fuera de la organización, garantizando la satisfacción del trabajador, el compromiso organizacional, la productividad entre otros.

Tres premisas básicas de la imagen corporativa según Joan Costa:

- Si no puedes medir tu imagen no puedes actuar sobre ella.
- El lugar más peligroso para observar a los públicos es desde el escritorio.
- La forma más fácil de saber lo que la piensa los públicos es preguntárselo.

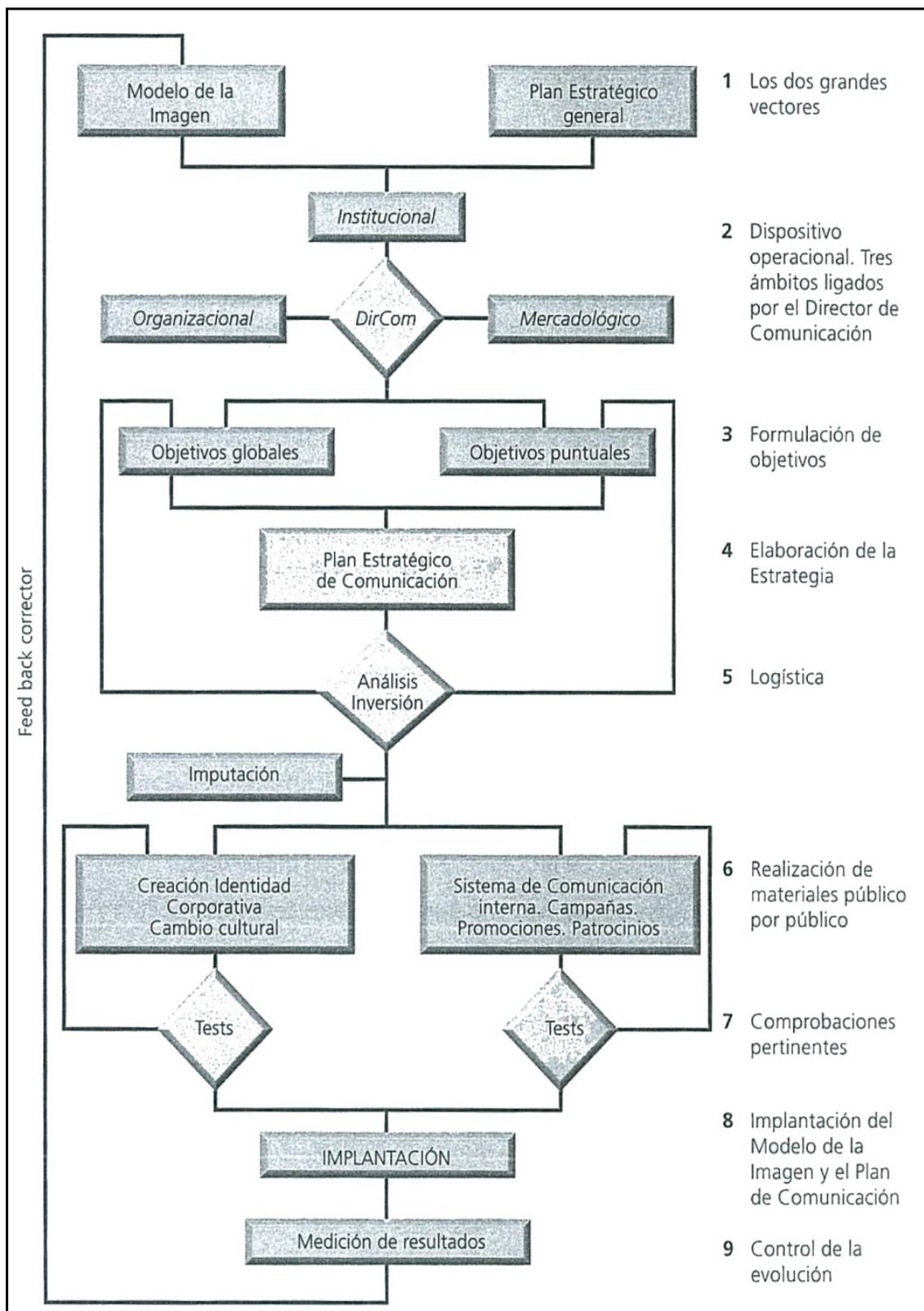
### **2.2.9 Plan Integral de Comunicación – Diagnóstico de Comunicación Joan Costa**

El plan integral de comunicación es la estrategia general vinculada tanto a las objetivos comunicacionales establecidos en el plan de comunicación y su relación directa con el plan estratégico de la empresa, el desarrollo de las estrategias de cada uno por separado, se concentra en el cumplimiento de los objetivos ya definidos por la organización.

El diagnóstico de situación actual por Joan Costa plantea una pregunta clave que debe formularse en la investigación con el fin de tener una respuesta inmediata a esta herramienta de gestión:

**¿Dispone actualmente de un plan integral, es decir, coordinado con el plan estratégico general, que incluya los objetivos de las diferentes Direcciones y la comunicación Institucional?**

La empresa es un sistema abierto y se encuentra abierto a un sistema mayor llamado entorno social, material, económico y cultural, este sistema a su vez interactúa con individuos, grupos, instituciones, empresas, etc., Ésta concepción sistemática se ve afectada por todas las decisiones que tienen lugar al interior de la empresa su correlación entre departamentos debe ser gestionada bajo un plan integrado que dirija en una sola vía los objetivos de cada área o departamento según sea el caso. (Costa, 2004, p. 44).



**Figura 15: Feed Back Corrector**  
 Tomado de: El Dircom Hoy

### **2.2.10 Ética empresarial Código Deontológico – Diagnóstico de Comunicación Joan Costa**

La ética puso el acento en los “valores” primordiales, que deberían ser practicados voluntariamente y con total coherencia (...). La conducta recta, los hechos reales (ética) y las declaraciones (retórica). Esta clase de problemas se han acentuado de manera creciente en nuestro mundo empresarial. (Costa, 2004, p. 151).

Costa propone tres propiedades fundamentales dentro del principio de ética donde reside el poder de la comunicación que deberá ser gestionado por un comunicador en la organización:

1. El lenguaje de la comunicación es simbólico. Y los símbolos son más interesantes, más seductores y movilizadores que las mismas cosas reales simbolizadas por ellos.
2. La comunicación puede transformar mensajes banales, vulgares, contenidos interesados y falsedades. O bien información útil, ya sea de utilidad lúdica práctica o funcional, incluso estética o informativa, es decir, de cualquier modo dirigida a difundir conocimientos.
3. La acción real (los hechos) y la acción comunicativa (los mensajes), aun procediendo de la misma empresa, son dos fenómenos ajenos entre sí, siendo relación causal, y de diferente origen y naturaleza. Pero ambas tienen la capacidad de significar, independientemente de si lo que ha sido significado es verdadero o falso.

Para estructurar una comunicación veraz dentro y fuera de la organización el comunicador deberá entrelazar los hechos y los mensajes ya que se corresponden entre sí y deben ser comunicados integra y objetivamente, siendo un principio ético en todo ámbito empresarial como un camino

fundamental hacía la sentases tanto dentro como fuera de la organización. (Costa, 2009, p. 153)

### **2.2.10.1 Comunicación, Información y Conducta**

Un principio fundamental de ética es armonizar las tres clases de discurso que las empresas emiten diariamente:

- El discurso motivante de la publicidad, libre, optimista y eufórico que está destinado a los consumidores y a los usuarios.
- El discurso serio, factual, argumentado, socialmente responsable e informativo de los requerimientos legales de los productos y de los servicios normativa, estándares, legislación, entre otros. La información dirigida a los accionistas, los intermediarios, financieros, la prensa y las autoridades monetarias. Es el terreno de la reputación.
- El discurso directo de los hechos reales, estos son palpablemente percibidos, experimentados y vividos directamente por los clientes (precios abusivos, letra pequeña equivoca en los contratos), o pueden ser descubierta por la prensa (manejo de información privilegiada). “Es el lenguaje de los actos, que pone de manifiesto la conducta-ética o no de la empresa” (Costa. 2004. p.205).

“LA ÉTICA ES UNA ACTITUD ASUMIDA CORPORATIVAMENTE O NO ES NADA. IGUAL COMO LA REPUTACIÓN, EL PRESTIGIO Y LA CONDUCTA RESPONSABLE”. (COSTA, 2009, p. 145).

Al realizar un diagnóstico de situación comunicacional se debe tomar en cuenta si en la empresa existe un Código Deontológico, si la respuesta es afirmativa, investigar si el mismo se encuentra en curso y si no existe, la razón por la cual

no ha sido tomado en cuenta como parte de un responsable y buen manejo corporativo.

### **2.2.11 Responsabilidad Social Empresarial – Diagnóstico de Comunicación Joan Costa**

Costa plantea en su análisis de situación comunicacional dos acciones relevantes que forman parte de la forma de actuar en toda empresa, estas son: ¿Se llevan a la práctica iniciativas o planes de acción social? Sí ¿Cuáles? Si la respuesta es afirmativa ¿De qué departamentos depende?

La responsabilidad social involucra a todos los sectores y actividades de la sociedad, en la constitución ecuatoriana del año 2008 se estableció la conciencia de temas sociales y ambientales que han marcado una pauta para impulsar en las empresas privadas y públicas un camino hacia una conciencia social en beneficio de todos.

La responsabilidad social empresarial en el Ecuador avanza rápidamente y genera interés tanto en el sector público como privado, Fabrice Hansé Presidente Ejecutivo de CERES Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social manifiesta que la Responsabilidad Social Empresarial es un trabajo progresivo, de mejora continua, permitiendo a la organización cambiar su cultura empresarial y su proceso productivo. (p. 2)

La introducción de la responsabilidad social en la organización se inicia con gestión y motivación de las máximas autoridades como gerentes o principales directivos, la transmisión de ésta nueva visión que adopta la organización frente a la sociedad y sus grupos de interés, generará considerables impactos económicos sociales y ambientales, permitiendo incentivar a los equipos de trabajo y creando un cambio de los paradigmas de la organización.

En el país se incorporó el Instituto Ecuatoriano de Responsabilidad Social Empresarial del Ecuador, considerado como una entidad técnica que realiza

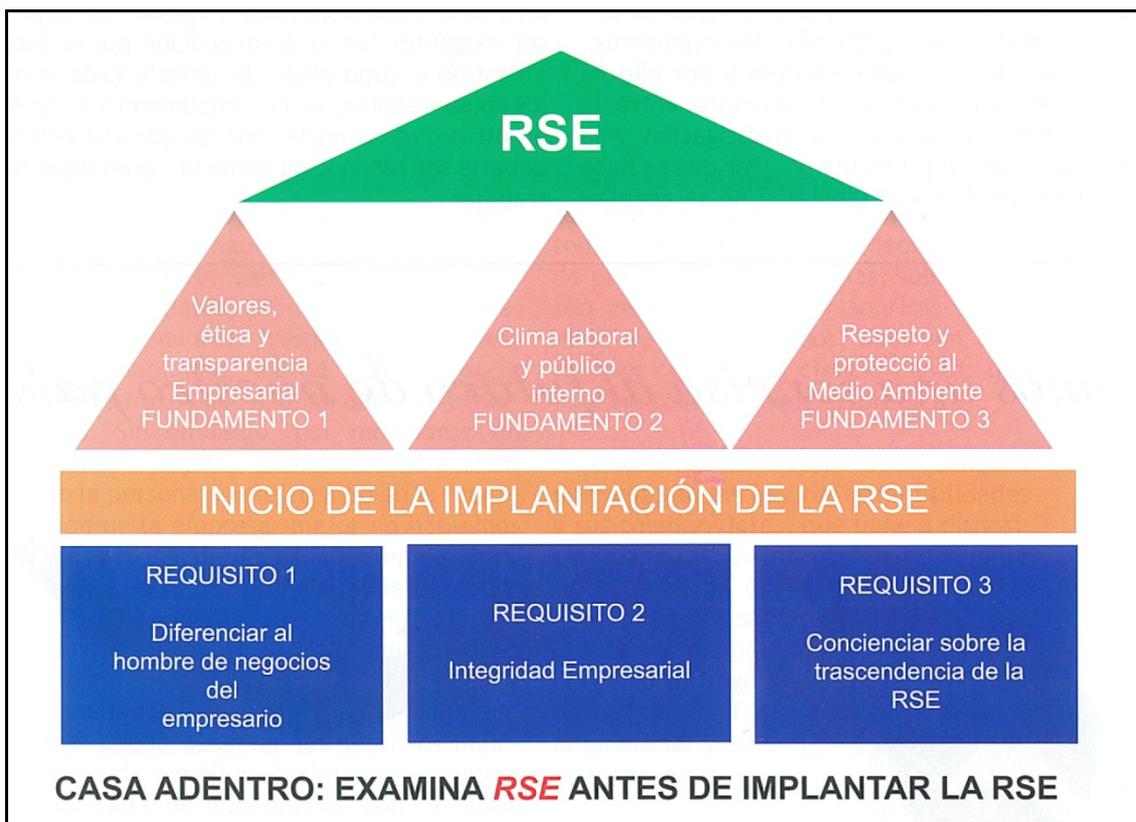
investigación y análisis de herramientas idóneas para la adecuada aplicación de las acciones de responsabilidad social empresarial que gestionan las organizaciones.

El Instituto Ecuatoriano de Responsabilidad Social trabaja con norma SGE-21 que se encuentra a la vanguardia de la gestión responsable, convirtiéndose en un estándar completo y certificable para la responsabilidad social capaz de alinear eficazmente en una organización, la gestión con sus valores. (RSE, 2009, p. 27)

Tres serios desafíos para las organizaciones actuales son: transparencia, integridad y sostenibilidad; tomando una importante consideración en esta última, en sus pilares fundamentales como son las vertientes económicas, ambientales y sociales. En todo este marco conceptual se ve indispensable un conocimiento cabal de las motivaciones de sus grupos de interés, como son sus clientes, proveedores, personas que integran la organización, inversionistas, etc., con el fin de tener un actitud propositiva, preventiva, para afianzar una relación ganar-ganar. (RSE, 2009, p. 27).

#### **2.2.11.1 Fundamentos de la Responsabilidad Social Empresarial**

- Valores, Ética y Transparencia Empresarial.
- El clima laboral y el público interno.
- Respeto y protección al medio ambiente.



**Figura 16: Fundamentos de la Responsabilidad Social Empresarial**  
**Tomado de:** Revista RSE

La Responsabilidad es un medio que colma las expectativas de los accionistas, ayuda al desarrollo humano y profesional de sus colaboradores, tiene una influencia positiva en sus familias, educa a su proveedores, caracteriza a la organización como un fiel cumplidor con sus clientes, preserva el medio ambiente con el fin de consolidar la sostenibilidad del negocio, generando a la vez un impacto positivo en la sociedad y por consiguiente en el planeta. (RSE, 2007, p. 45).

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial está en constante evolución para poder adaptarse a las diferentes formas de pensar y de actuar de la sociedad. En el año 1999 “Las Naciones Unidas realizó una declaratoria que promovía el dialogo social para la creación de una ciudadanía corporativa global”. Relacionando los intereses de las empresas, con los valores y demandas sociales y ambientales. (RSE, 2011, p. 7).

Los públicos actuales demandan más información real sobre la organización así el compromiso social empresarial se convierte en un nuevo elemento de preferencia, la responsabilidad social empresarial es ya parte de una economía sustentable y de transición que forma parte de las empresa públicas y privadas.

RSE Es una nueva manera de hacer negocio, coherente con el negocio principal de la empresa y que puede garantizar el éxito de su empresa o negocio (...) si todos viviéramos como europeos o norteamericanos, necesitaríamos entre 5 y 6 planetas para poder enfrentar las necesidades en recursos naturales y satisfacer nuestro modo de vida. (RSE, 2011, p. 3).

#### **2.2.11.2 Rentabilidad de la Acción Social según Joan Costa**

Algunas empresas han intentado cuantificar el impacto económico de algunos proyectos sociales que llevan a cabo, según Costa una de las principales preocupaciones del Dircom es poder medir este impacto sobre el giro del negocio de la empresa, lo que si deja claro es que las acciones llevadas a cabo por las organizaciones en el campo social repercuten favorablemente a la imagen de la empresa y se han convertido en un elemento estratégico en el entorno del negocio. (2009, p. 150).

#### **2.2.12 Tecnologías de la Información y de la Comunicación – Diagnóstico de Comunicación Joan Costa**

La revolución de la tecnología de la información y comunicación debido a su penetración en el ámbito de las actividades humanas en la nueva economía, ha generado procesos de interacción con la economía global y la geopolítica mundial generando un nuevo modo de producir, comunicar, gestionar y vivir.

Las nuevas tecnologías de información integran un mundo de redes globales que despliegan un sinnúmero de comunidades virtuales en el cual los

participantes forman parte de un proceso de identificación donde se reconoce a sí mismo y reconocen a un conjunto de atributos culturales determinados y que le diferencia de otras estructuras sociales o comunidades virtuales. (La Sociedad Red, p. 34,35).

### **2.2.12.1 Las Redes Sociales**

Las redes sociales en la actualidad son consideradas en las organizaciones como un canal importante de comunicación interno y externo gracias a su fácil acceso y bajo costo en emplearlas, estos nuevos canales virtuales optimizan los flujos de comunicación formales y facilitan de manera inmediata el acceso a los receptores.

La optimización de las redes sociales logra satisfacer necesidades comunicativas actuales en las empresas apoyando los modelos de comunicación actuales y orientadas al contacto permanente y rápido entre los departamentos, dependencias, sedes y personas, formando parte de los modelos de comunicación horizontales y favoreciendo las relaciones sociales. Las opciones multimedia son facilitadoras de transmisión de mensajes en tiempo real aquí podemos resaltar a las redes sociales de Facebook, Twitter y MySpace, también se pueden integrar a estas soluciones las video conferencias, mensajes privados, aprobaciones de proyectos envío y visualización en línea de archivos, utilización dinámica de multimedia entre la gran variedad que brinda la programación en la red.

Actualmente se encuentra en Internet ejemplos de redes sociales corporativas especializadas, que atraen empresas que buscan innovar en su interior optimizando sus canales comunicativos.

La Web 2.0 y las redes sociales se han convertido en todo un fenómeno social digno de estudio, pues permiten entre otras muchas posibilidades, una nueva forma de comunicación e interacción a través de la red.

La conformación de una red de colaboración entre individuos se llama una arquitectura de la participación, esta estructura naciente se potencia en la medida que más personas las utilizan. Esta se construye alrededor de las personas y no de las tecnologías. (Revista Dircom, 2012)

La estructura tecnológica se expande de manera conjunta con las interacciones sociales de los sujetos que utilizan Internet. Bajo esta idea, cada vez que una persona crea un nuevo enlace la Red se complejiza y, por tanto, se enriquece. La idea de una arquitectura de la participación se basa en el principio de que las nuevas tecnologías potencian el intercambio y la colaboración entre los usuarios.

El autor explica que una de las cualidades de la Web 2.0 es que provee de innumerables instrumentos de cooperación, que no sólo aceleran las interacciones sociales entre personas que se encuentran separadas por las dimensiones del tiempo y/o el espacio, sino que además su estructura reticular promueve la gestación de espacios abiertos a la colaboración y la inteligencia colectiva gracias a que muchos interactúan con muchos. (Cobo y Pardo, 2007, 49).

### **2.2.13 Plan de Crisis y Comunicación de Crisis**

En la actualidad, es más común hablar de crisis en las empresas públicas y privadas, una de las mayores preocupaciones cuando se presenta es quienes son los responsables de manejar este tipo de sucesos, quienes son los portavoces y cual es mensaje más adecuado que se debe transmitir.

Por otra parte, hay organizaciones que a pesar de que han evolucionado en sus procesos productivos y filiales, no han asumido la posibilidad de que se presente una crisis en el momento menos inesperado. En la actualidad, la economía global, una política cambiante en los gobiernos y la expansión de los medios de comunicación no son una garantía a largo plazo. Por el contrario, se

vuelven una bomba de tiempo para las organizaciones, que pueden verse afectadas por rumores que circulan de boca a boca hasta tornarse un efecto búmeran difícil de controlar.

En las organizaciones existen por lo general dos puntos críticos por lo que estallan las crisis, la falta de una cultura fuerte y ejemplar desde los altos niveles de la organización, o por otra parte, la falta de normas claras y controles en las relaciones con clientes, proveedores, intermediario, en resumen la falta de una conducta ética por parte de los actores del proceso. (Costa.2009.p 159).

Una cultura de comunicación bien asentada tiene el mejor antídoto en la prevención y la proacción (...) conducta ética, cultura integradora, buenas relaciones y controles de los procesos (...). No es imposible. No se trata de una utopía. (Costa, 2009, p. 159)

### **2.2.13.1 Plan de Crisis Joan Costa**

Las preguntas que plantea Joan Costa en su análisis de situación comunicacional son: ¿Existe un gabinete de crisis? ¿Existe una normativa de crisis?

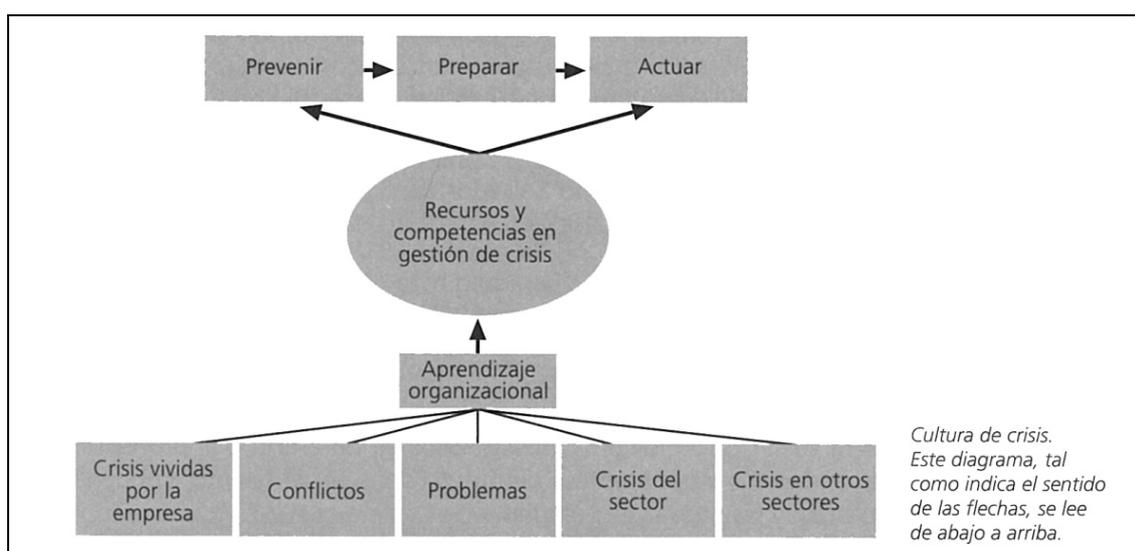
Para Joan Costa la posición del DirCom le da cierta estabilidad a una posible crisis, tomando en cuenta las siguientes afirmaciones:

- El Dircom prevee las áreas más débiles que pueden verse afectadas.
- Debe gestionar un plan estratégico acorde con el general en caso que se presente una crisis.
- Debe definir un comité que se hará cargo de manejar la situación (Costa 2007:161)

El hecho de que la crisis aparezca en las sociedades modernas según Luciano H. Elizalde como un término nuevo es por las situaciones caóticas y situaciones dolorosas y coactivas que viven los seres humanos, por lo que afirma que la crisis es una experiencia que afecta el poder relativo de aquellos que se encuentran implicados (2004, p.19).

La crisis se identifica con claridad en el momento que es una experiencia de inseguridad, actual o potencial, acerca del poder o posición de una persona, de un grupo de personas, de un área formal en una organización, de una corporación o de toda una sociedad. Cuanto más debilita y pone en peligro el poder relativo de una persona, de una corporación, de un grupo o de toda una sociedad, más profunda y grave es la crisis. (Elizalde, 2004, p. 19).

Según Joan Costa una cultura de comunicación bien basada enseña que el mejor antídoto es la prevención y la proacción, dentro de una forma fácilmente enunciada: Conducta ética, Cultura Corporativa, Comunicación como dispositivo de monitoreo, de información y de gestión, (...). Controles de las decisiones, los poderes y los procesos, recalca que no se trata de una utopía, sino de una toma de conciencia y de decisión (Costa, 2004, p. 21).



**Figura 17: Cultura de Crisis**  
Tomado de: Libro El DirCom hoy

El plan de crisis está conformado por elementos humanos: informadores y gestores, y por otro otra parte, elementos estratégicos, el diseño de un plan bien estructurado.

La importancia de que exista un gabinete de crisis es que el mismo deberá estar pendiente cuando se visualiza o dispara un alerta o alarma y saber ejercer sus actividades de manera inmediata si se presenta una situación grave y de actuación inmediata, según Costa un gabinete de crisis salvaguarda los procesos que hay que seguir; lucha contra el rumor; soluciona la situación y lo más importante, aprende de las experiencias. (2009, p. 160).

El gabinete de crisis está conformado por lo general, por el Secretario General, el DirCom y la direcciones de Recursos Humanos, Legal, Financiera y quién corresponda.

Para Joan Costa el incluir al DirCom en el gabinete de crisis, sería establecer a un estratega en este tema, pero en el Ecuador esta figura aún está bien establecida, por lo que, habrá que incluir al departamento o unidad que esté a cargo de las Relaciones Institucionales, Comunicación Interna-Externa de la organización, o gestionar el proceso con entes externos si fuese necesario.

Cuando se suscita la crisis es el momento de tomar en cuenta consideraciones estratégicas y operativas, en el libro de Joan Costa, DirCom Hoy se establecen 7 puntos importantes que pueden facilitar el trabajo de un gabinete de crisis:

1. Detectar señales de alarma que puedan desencadenar situaciones críticas dentro y fuera de la empresa, tomando en cuenta que cualquier asunto cualitativo puede tornarse cuantitativo.
2. Al suscitarse indicios de rumores, es necesario decodificar su intencionalidad, evaluar la veracidad de los contenidos, y verificar la fuente, actuar con agilidad, por lo que el tiempo determina la eficiencia de los rumores suscitados.

3. Elaborar estrategias de respuesta en tres grados de gravedad: grave con fuertes implicaciones, grave también con implicaciones y menos graves sin implicaciones.
4. Activar el Gabinete de crisis, según el Manual de Crisis elaborado previamente, que forma parte del Plan de Crisis.
5. Decisiones que haya que tomar, las mismas, deben ser flexibles, las mismas que pueden variar según las circunstancias y características de la crisis.
6. Establecer un listado de lo que hay que evitar, por ejemplo: evitar el silencio y la falta de comunicación, todo desmentido debe ser justificado, no descargar la responsabilidad en otros y evitar el hermetismo de información, entre otros.
7. Volver a la normalidad, tomándolo como una oportunidad de avance, un progreso en la construcción de la cultura corporativa.

	Actores internos	Actores externos
Tradicionales	Empleados Sindicatos Dirección general Dirección de comunicación Dirección jurídica Dirección financiera Dirección industrial Dirección técnica Seguridad Entorno e higiene Dirección de recursos humanos Dirección comercial Consejo de administración	Proveedores Clientes Competidores Prescriptores Distribuidores Subcontratados Consumidores
No tradicionales	Accionistas Prestatarios Técnicos de trabajo Sociedad madre Fuerza de venta	Grupos de presión Medio político local/ regional/nacional Asociaciones de consumidores Usuarios Medios Estado Instancias gubernamentales (ministerios, agencias gubernamentales, etc) Auxilios/servicios de policía/ comisarias Tribunales Consultores Informaciones generales

**Figura 18: Actores más frecuentes en situaciones de crisis**

Tomado de: Libro El Dircom Hoy

En conclusión, conceptualizados los 12 puntos claves para un diagnóstico de situación comunicacional de Joan Costa: Comunicación Institucional, comunicación organizacional, identidad visual corporativa, gestión de la marca, comunicación de marketing, arquitectura corporativa, auditoria de imagen, plan de integral de comunicación, código deontológico, responsabilidad social empresarial, tecnologías de la información y la comunicación y plan de crisis; determinada su funcionalidad e importancia en el sistema de comunicación de las organizaciones, se verifica la necesidad de entender que la comunicación

y la información son subsidiaria directamente de las ciencias humanas y que su desarrollo camina dirección conjunta con los procesos tecnocientíficos, entre los que se encuentran la telemática, tecnologías de telecomunicaciones, internet, etc. , como parte de la innovación de la comunicación a nivel global.

Es necesario entender que las ciencias humanas deben ser aplicadas a la empresas como una transformación de un ser que con lleva una “identidad corporativa empresarial” capaz de sentir y vivir una realidad particular dentro de un mundo de identificación.

Es aquí donde Costa define que la sociología de la comunicación es el estudio experimental de las interacciones entre los individuos de una sociedad que devienen de lo que estos son capaces de tener en común, una cultura, un espacio en general, de las vivencias mismas de un individuo que se interrelaciona en sociedad (2004, p. 27).

La sociología de la comunicación ha pasado al primer plano de la atención de las organizaciones, que encuentran en el sistema desarrollado por el psicólogo Jacob Levi Moreno, bajo el nombre de “Sociometría”, un instrumento valioso para la medida de las relaciones sociales en el seno de la empresa (p. 27)

Dentro de la aplicación de las ciencias humanistas se ha desarrollado un nuevo término [COMUNICOLOGÍA] que se define como la ciencia de la comunicación y donde Costa recalca que la comunicación ha pasado del mundo teórico al de la praxis más exigente.

Siendo éste el rol asumido por la comunicología que enlaza el mundo académico con el mundo empresarial, donde a su vez deberá estar integrado la praxeología que se define como la acción práctica que conlleva la comunicación. (2004, p. 30).

La fusión de la comunicología y la praxeología es la vinculación de la acción real y la acción simbólica, para entender mejor la verificación de los hechos tangibles y verificables, el paradigma aún sin resolver de las organizaciones que ha dejado en un lado obscuro a la comunicación, así se rompe el pensamiento que se ha manejado hasta ahora, que hacia énfasis en disociar las comunicaciones de los hechos reales.

De aquí se deviene el pensamiento estratégico que debe manejar el Dircom donde la estrategia implica siempre una intencionalidad con unos fines claros y calculados, donde la exigencia de la eficacia y eficiencia dependerá del ámbito en que se trabaje, del contexto, del momento y de los objetivos que se definen al inicio de cada investigación (Costa, 2004. p. 36, 37).

Tomando en cuenta que cada estrategia da lugar a diversas tácticas posibles para su ejecución, pero cada una de estas tácticas se relacionará a la estrategia global que ha de definir el Dircom o el investigador, a pesar de encontrarse en medio de un sin número de variables diferentes.

Con estas conceptualizaciones definidas se puede someter a cualquier empresa a un estudio profundo de su sistema de comunicación según el modelo de aplicación de Joan Costa, para determinar cuáles son las herramientas comunicacionales que se ajustan a la necesidades de la empresa y sobre todo entendiendo que ninguna empresa puede ser sometida a cambio comunicacionales dentro y fuera de la misma, sin antes haber evaluado su actual sistema de comunicación y así establecer un análisis acorde a una estrategia global de comunicación.

### **3 CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1 Objetivo General de la Investigación SECAP**

- Establecer los procesos y mecanismos de comunicación que se desarrollan en el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional SECAP matriz edificio principal en la ciudad de Quito, evaluar su funcionamiento y aceptación por parte de los funcionarios de la institución.

##### **3.1.2 Objetivos Específicos de la Investigación SECAP**

- Identificar las herramientas de comunicación que aplica actualmente el SECAP en sus procesos internos como parte del desempeño laboral de sus funcionarios.
- Conocer cuáles son los canales de comunicación más frecuentes que utiliza el Secap para enviar mensajes informativos y comunicacionales a sus funcionarios.
- Definir cuáles son las necesidades reales comunicacionales que tienen los funcionarios al interior de la Institución y cuáles son sus requerimientos para mejorar su participación e interacción cotidiana.
- Determinar las debilidades y procesos deficientes que se aplican en la institución como parte de la comunicación interna para ser analizados, medidos y reestructurados si lo amerita.

### 3.2 TIPO DE ESTUDIO

Los tipos de estudio que toma forma de la presente investigación son exploratorio y descriptivo, por los siguientes parámetros:

**Estudio Exploratorio.-** permite acercarse a los fenómenos desconocidos que desarrollan al interior de la institución, con la finalidad de adquirir familiaridad con los procedimientos y maneras de actuar ante los procedimientos comunicacionales que se desarrollan al interior de la empresa.

**Estudio Descriptivo.-** gracias al método descriptivo se puede estudiar las características y particularidades comunicacionales que se devengan de la investigación. Permite el estudio independiente de cada una de las variables que se desarrollan en los fenómenos encontrados en la investigación, determinando como es y cómo se manifiesta las particularidades encontradas en la investigación.

### 3.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos de estudio que forman parte de la investigación son: método inductivo, método deductivo y método mixto.

**Método Inductivo.-** el método inductivo permitirá llegar a conclusiones generales frente a los fenómenos encontrados en la investigación.

**Método Deductivo.-** el método deductivo permitirá llegar a conclusiones particulares que forman parte de la situación general determinada en la investigación a la situación comunicacional de la institución.

**Método Mixto.-** mediante el enfoque de una investigación cualitativa (entrevistas) y cuantitativa (encuestas), se desarrollará un estudio sistemático mediante la recolección de datos y posterior análisis para lograr un mayor

entendimiento de los fenómenos comunicacionales que se presenten en la investigación.

### 3.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

**La entrevista.-** Se determina la modalidad de entrevista que va ser aplicada en la recolección de datos:

- Entrevista estructurada y formal (preguntas abiertas y de categorización).
- Entrevista no estructurada e informal (preguntas abiertas).

**La encuesta.-** proporcionará datos de una muestra mediante interrogatorio plasmado en un cuestionario. Se utilizará la siguiente escala de medición.

- Escala de medida básica
- Medición de actitudes
- Intervalos iguales.

**La documentación.-** se realizará recolección de datos bibliográficos y antecedentes de fuentes primarias y secundarias.

#### 3.4.1 Población y Muestra

La población utilizada en la investigación se basa en el Plan Estratégico del año 2012 donde se detalla los recursos humanos que existen al interior de la institución, entre éstos se enlista: directivos, profesionales, técnicos administrativos y de servicios de la ciudad de Quito Edificio Matriz.

También se destaca que no se hace una división en otras características como puede ser sexo o clase social ya que no es un punto relevante dentro del estudio de investigación.

Tabla 2

	<b>Población</b>	<b>%</b>	<b>Muestra</b>
<b>Directivos</b>	12	4%	8
<b>Técnicos</b>	122	39%	80
<b>Profesionales</b>	134	43%	88
<b>Administrativos</b>	27	9%	18
<b>Servicios</b>	20	6%	13
<b>Total</b>	315		207

$$n = N / (E^2(n-1) + 1)$$

$$n = 315 / (0,04)^2 (315 - 1) + 1$$

$$n = 207$$

La fórmula se ha desarrollado tomando como referente la población ubicada en la ciudad de Quito Edificio Matriz, la cual está conformada de un total de 315 funcionarios de distintas direcciones, se aplica un margen de error del cuatro por ciento (0,04), aplicada ya la fórmula se obtiene un muestra total de doscientos siete (207) funcionarios a ser encuetados con el fin de tener una visualización más amplia y clara de la situación comunicacional de la institución SECAP.

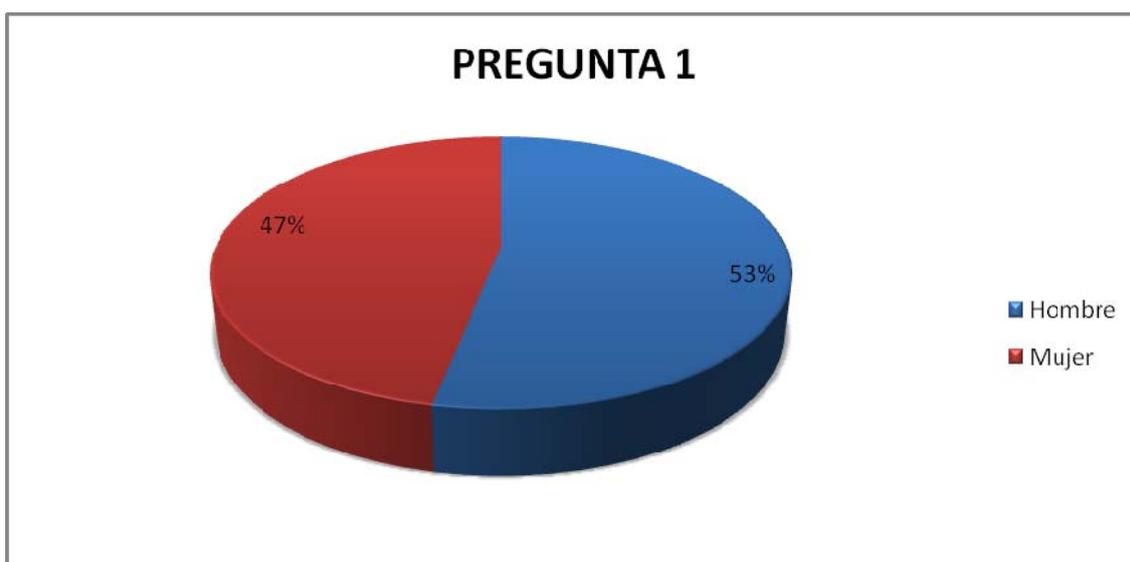
### 3.4.1.1 Tabulación y Gráfica

#### Tabulación y Gráficas

Encuestas realizadas a los funcionarios del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional en las instalaciones de la Administración Central.

#### 1. Datos Socio-demográficos

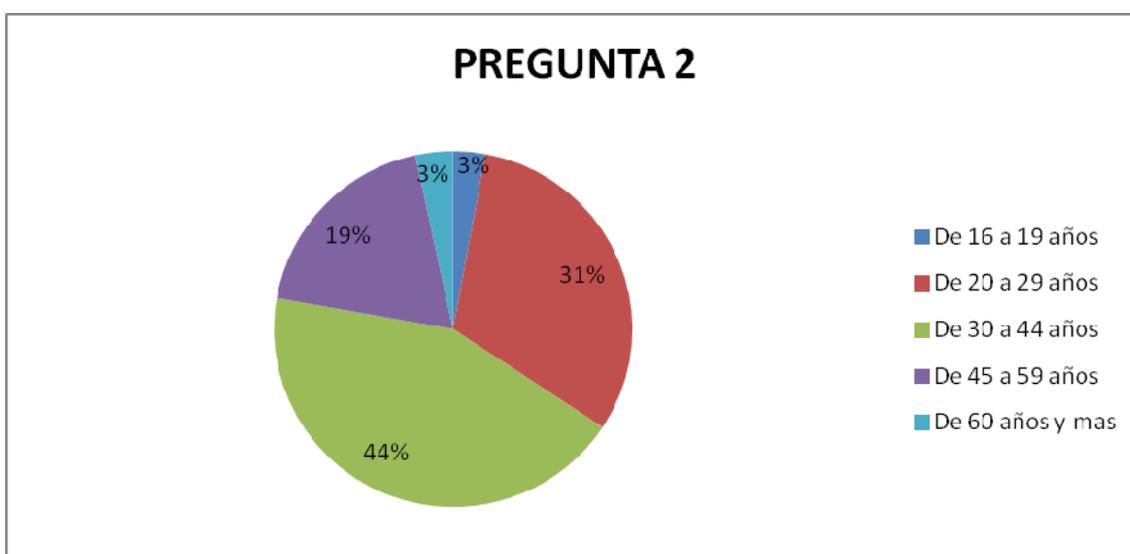
PARÁMETROS	NÚMERO	PORCENTAJE
Hombre	110	53%
Mujer	97	47%
TOTAL	207	100%



Del total de los funcionarios encuestados en el SECAP el 53% son hombres; mientras que el 47% son mujeres.

## 2. Grupo de edad

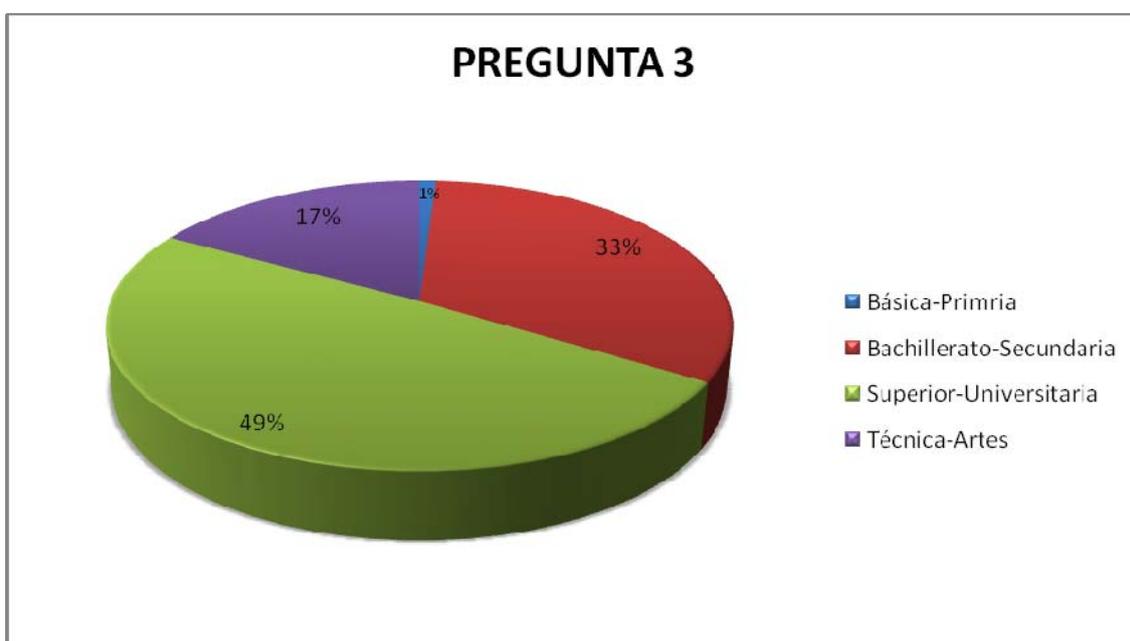
PARÁMETROS	NÚMERO	PORCENTAJE
De 16 a 19 años	6	3%
De 20 a 29 años	65	31%
De 30 a 44 años	90	44%
De 45 a 59 años	39	19%
De 60 años y mas	7	3%
TOTAL	207	100%



EL grupo de edad con mayor porcentaje encuestado en el SECAP es el de 30 a 44 años con el 44%; en segundo lugar el grupo de 20 a 29 años correspondiente al 31%; el 19% perteneciente al grupo de 45 a 59 años; y, el 3% restante representa el grupo de 16 a 19 años y a los funcionarios de 60 años y más.

## 3. Nivel de educación

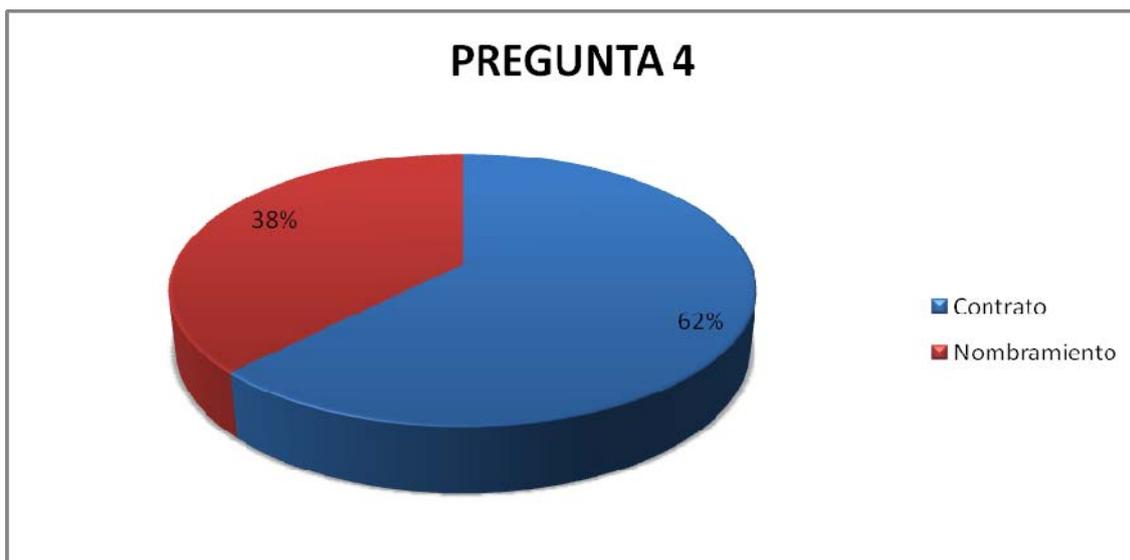
PARÁMETROS	NÚMERO	PORCENTAJE
Básica-Primaria	2	1%
Bachillerato-Secundaria	68	33%
Superior-Universitaria	102	49%
Técnica-Artes	35	17%
TOTAL	207	100%



El nivel educación de los encuestados resultó en el siguiente orden de prelación: Superior-Universitaria el 49%; Bachillerato-Secundaria el 33%; Técnica-Artes el 17%; y, Básica-Superior el 1%.

## 4. Relación laboral en el SECAP

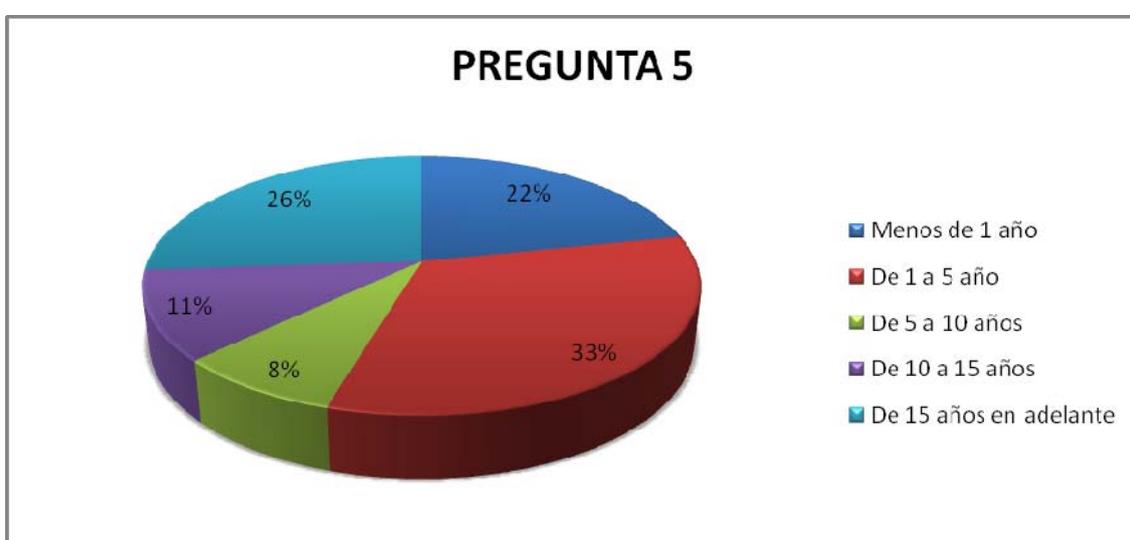
PARÁMETROS	NÚMERO	PORCENTAJE
Contrato	129	62%
Nombramiento	78	38%
TOTAL	207	100%



En cuanto a la relación laboral de los funcionarios con el SECAP los resultados fluctúan que el 62% está vinculado a la institución mediante un contrato ocasional y el 38% se encuentra bajo el régimen de nombramiento.

5. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la institución?

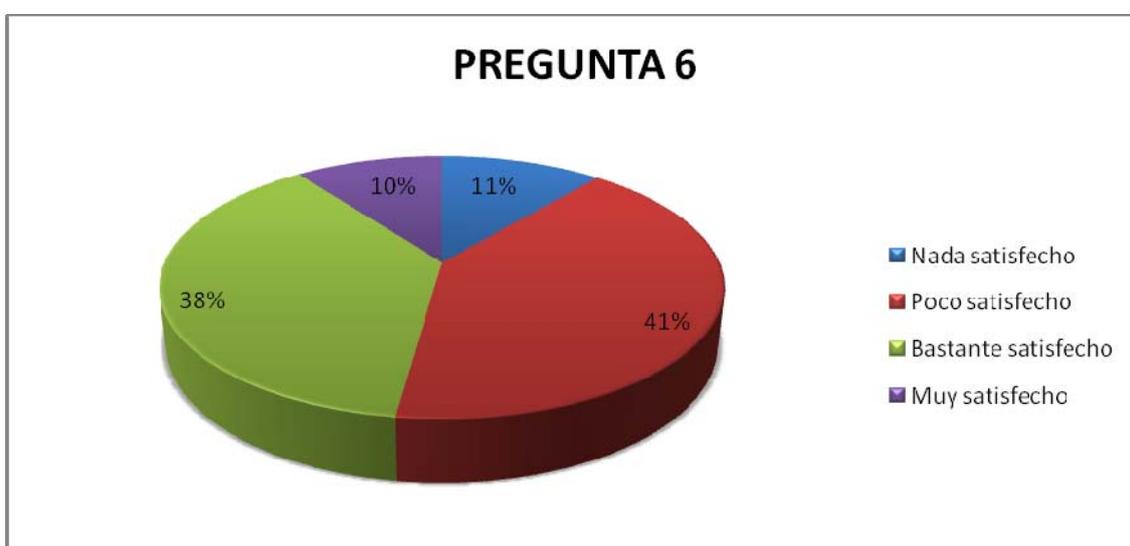
PARÁMETROS	NÚMERO	PORCENTAJE
Menos de 1 año	45	22%
De 1 a 5 año	68	33%
De 5 a 10 años	17	8%
De 10 a 15 años	23	11%
De 15 años en adelante	54	26%
TOTAL	207	100%



De 1 a 5 años es el mayor lapso de tiempo que llevan trabajando en la institución los funcionarios, es decir 33% de ellos; el 26% trabaja de 15 años en adelante; el 22% labura en la institución por menos de 1 año; el personal que a estado de 10 a 15 años representa el 11%; y, finalmente el 8% corresponde a los que han laborado de 5 a 10 años.

6. ¿Cuán satisfecho se siente usted con la comunicación interna de la institución. En relación a sus funcionarios?

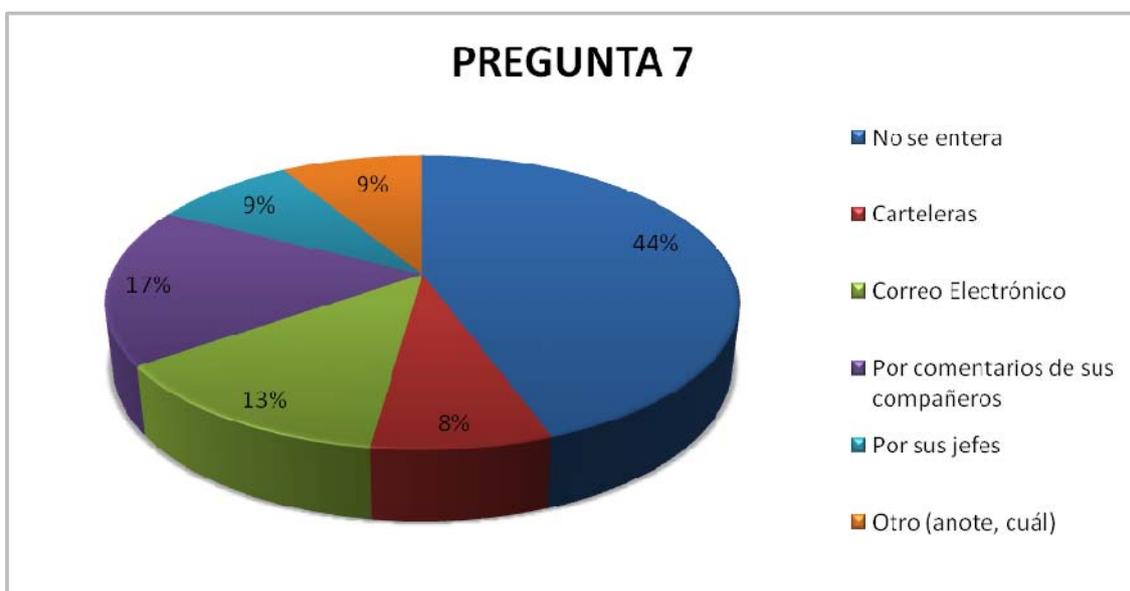
PARÁMETROS	NÚMERO	PORCENTAJE
Nada satisfecho	23	11%
Poco satisfecho	85	41%
Bastante satisfecho	78	38%
Muy satisfecho	21	10%
TOTAL	207	100%



El 41% de los funcionarios encuestados se encuentra poco satisfecho con la comunicación interna de la Institución; un 38% se siente bastante satisfecho; por otro lado, el 11% consideran sentirse nada satisfechos; y, muy satisfechos se halla el 10% de los funcionarios.

7. ¿Se entera usted de las novedades y cambios que ocurren en la institución? ¿A través de que medio de comunicación o herramienta se entera usted de los cambios que ocurren en la institución?

PARÁMETROS	NÚMERO	PORCENTAJE
No se entera	92	44%
Carteleras	24	8%
Correo Electrónico	27	13%
Por comentarios de sus compañeros	53	17%
Por sus jefes	8	9%
Otro (anote, cuál)	3	9%
TOTAL	207	100%



Un 44% no se entera de las novedades y cambios que ocurren en la institución; el restante 46% que respondió afirmativamente se entera de las novedades y cambios del SECAP; por medio de comentarios de sus compañeros el 17%; por correo electrónico un 13%; el 9% de los funcionarios se enteran por medio de sus jefes y en mismo porcentaje por otros medios o herramientas informativas; y, únicamente el 8% lo hace a través de carteleras.

8. ¿En su opinión,Cuál es el canal o medio de comunicación más eficiente para transmitir noticias y actividades que genera la institución?

PARÁMETROS	NÚMERO	PORCENTAJE
Carteleras	23	11%
Correo Electrónico	13	6%
Página web	15	7%
Información cara a cara	27	13%
Seminarios, talleres, otros eventos	69	34%
Periódico, boletín o revista institucional	49	24%
Otro (anote, cuál)	11	5%
TOTAL	207	100%



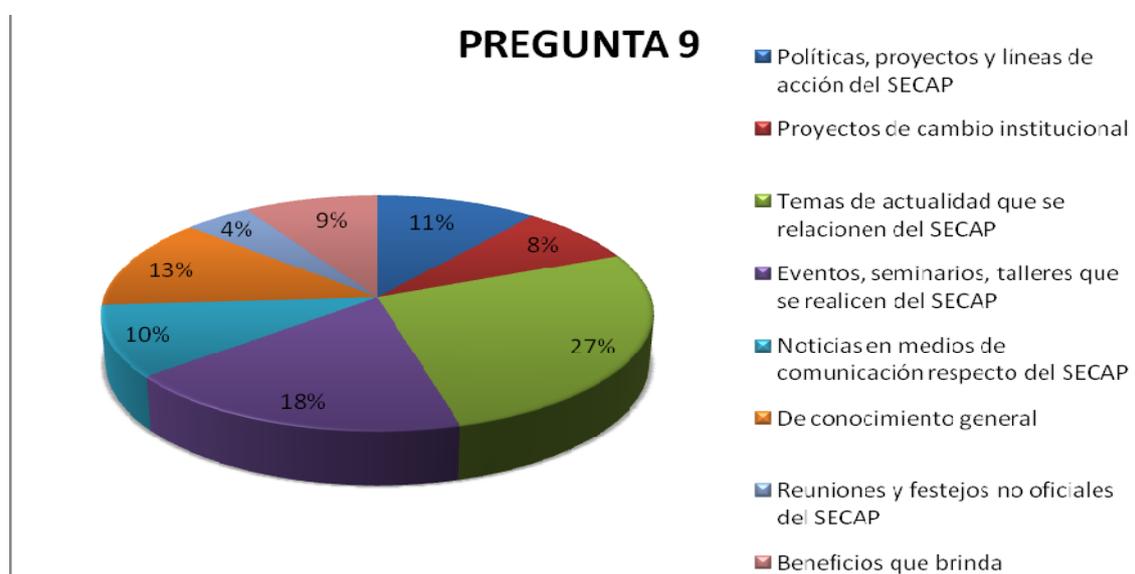
A base de la opinión de los funcionarios, los canales o medios de comunicación más eficientes para transmitir noticias y actividades que genera la institución, son los seminarios, talleres o eventos institucionales con el 34% de preferencia; el periódico, boletín o revista institucional es un canal de comunicación que ocupa el 24%; por otro lado la información cara a cara corresponde al 13% de aceptación; mientras que las carteleras tiene un 11%; luego ya con el 7% y 6% la página web y el correo electrónico, respectivamente, son canales poco

utilizados por los funcionarios; y, otras alternativas señaladas por los encuestados en un porcentaje del 5% son:

- Que exista una preparación oportuna de la utilización del internet y sus herramientas.
- Procurar una mayor participación de la máxima autoridad del SECAP.
- Mejorar la participación con el resto de departamentos del SECAP.
- Informar de las actividades que brinda el SECAP a nivel nacional.

9. ¿Sobre cuál de los siguientes temas le parece importante recibir información?

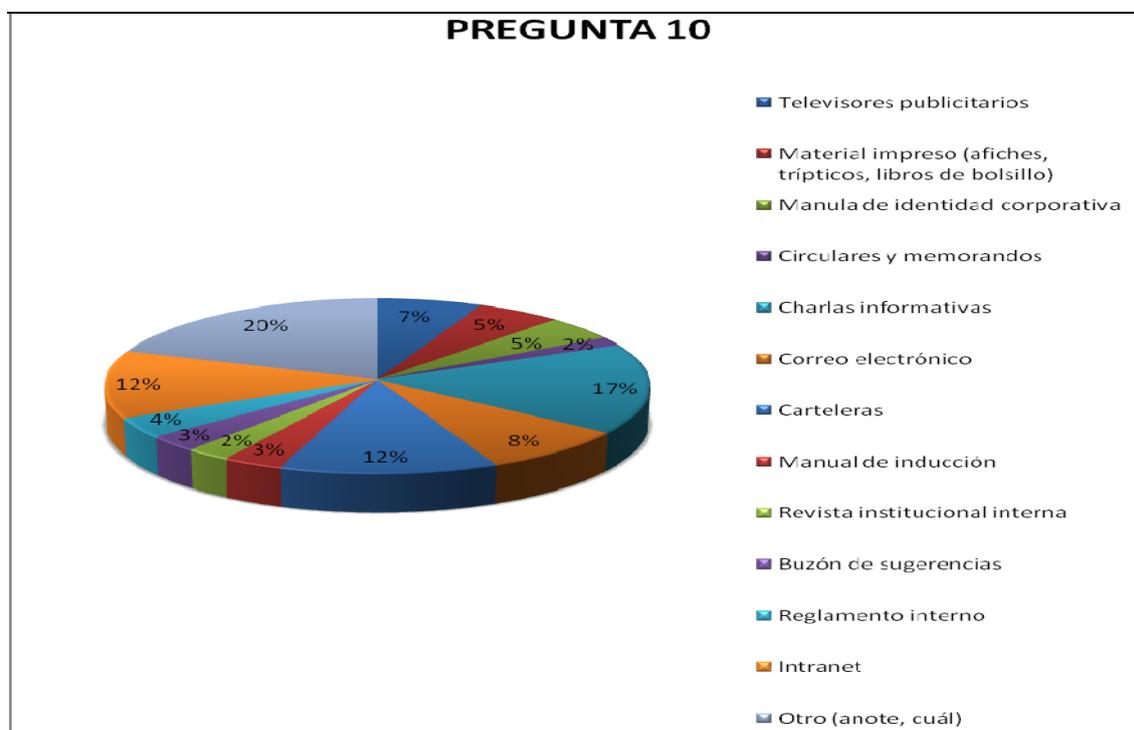
PARÁMETROS	NÚMERO	PORCENTAJE
Políticas, proyectos y líneas de acción del SECAP	24	11%
Proyectos de cambio institucional	18	8%
Temas de actualidad que se relacionen del SECAP	60	27%
Eventos, seminarios, talleres que se realicen del SECAP	41	18%
Noticias en medios de comunicación respecto del SECAP	22	10%
De conocimiento general	28	13%
Reuniones y festejos no oficiales del SECAP	10	4%
Beneficios que brinda	20	9%
TOTAL	223	100%



Los temas de actualidad que se relacionan con el SECAP, es la información que en mayor número los funcionarios quieren recibir, debido a que alcanzó el 27% de los encuestados; los eventos, seminarios, talleres que se realizan en el SECAP ocupan el segundo lugar con el 18%, en ese orden un 13% quiere recibir información de conocimiento general; las políticas, proyectos y líneas de acción del SECAP obtuvieron el 11%; las noticias en medios de comunicación respecto del SECAP puntuaron el 10%; además al 9% le importan los beneficios que les brinda la institución; los proyectos de cambio institucional ocupan el penúltimo lugar con el 8%; y, un tema que no tiene relevancia son las reuniones y festejos del SECAP. El total de respuestas es mayor a 207, debido a que algunas los funcionarios seleccionaron más de una opción.

10. ¿Cuál de las siguientes herramientas de comunicación interna es de su mayor interés?

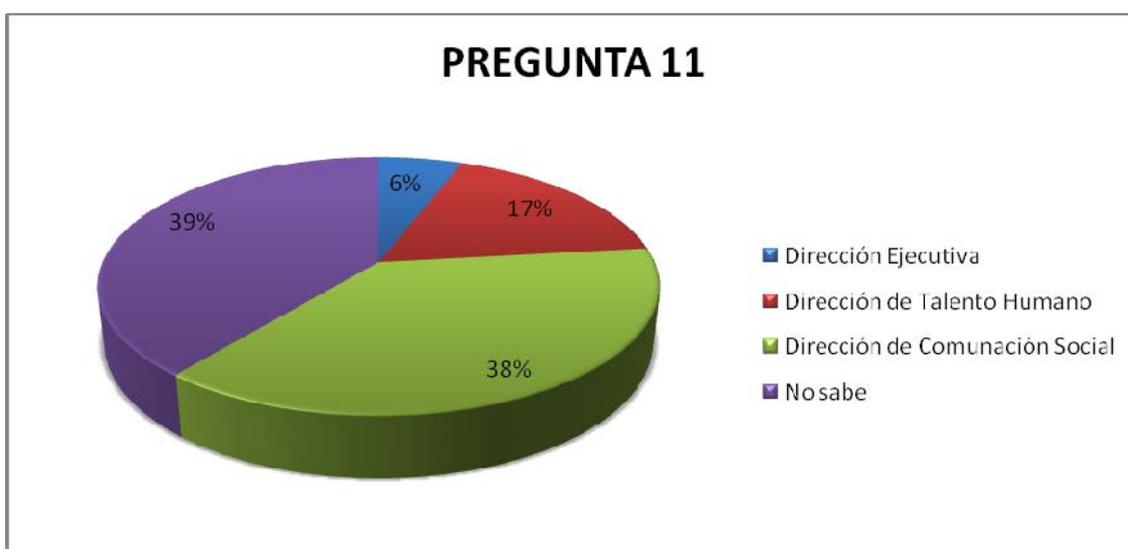
PARÁMETROS	NÚMERO	PORCENTAJE
Televisores publicitarios	16	7%
Material impreso (afiches, trípticos, libros de bolsillo)	13	5%
Manual de identidad corporativa	11	5%
Circulares y memorandos	4	2%
Charlas informativas	40	17%
Correo electrónico	20	8%
Carteleras	29	12%
Manual de inducción	8	3%
Revista institucional interna	6	2%
Buzón de sugerencias	7	3%
Reglamento interno	9	4%
Intranet	30	12%
Otro (anote, cuál)	47	20%
TOTAL	240	100%



Dentro del parámetro de otras alternativas que ocupan el 20% de los encuestados, se encuentran nuevas herramientas como: eventos, chats internos, comunicación por vía electrónica y reuniones periódicas de trabajo; por otra parte dentro de los parámetros establecidos tenemos que el 17% prefiere las charlas informativas; el 12% opta por el intranet y en mismo porcentaje por las carteleras; un 8% utiliza el correo electrónico; el 7% recurre a los televisores publicitarios; en este orden el material impreso y el manual de identidad corporativa obtuvieron el 5%; mientras que con el 4% el reglamento interno no es de mayor interés para los encuestados; así mismo con el 3% el manual de inducción y el buzón de sugerencias no tiene mayor importancia para los funcionarios del SECAP; y, con el 2% la revista institucional interna es la de menor interés. El total de respuestas es mayor a 207, debido a que algunos funcionarios seleccionaron más de una opción.

11. ¿Quién se ocupa de la comunicación interna en la institución?

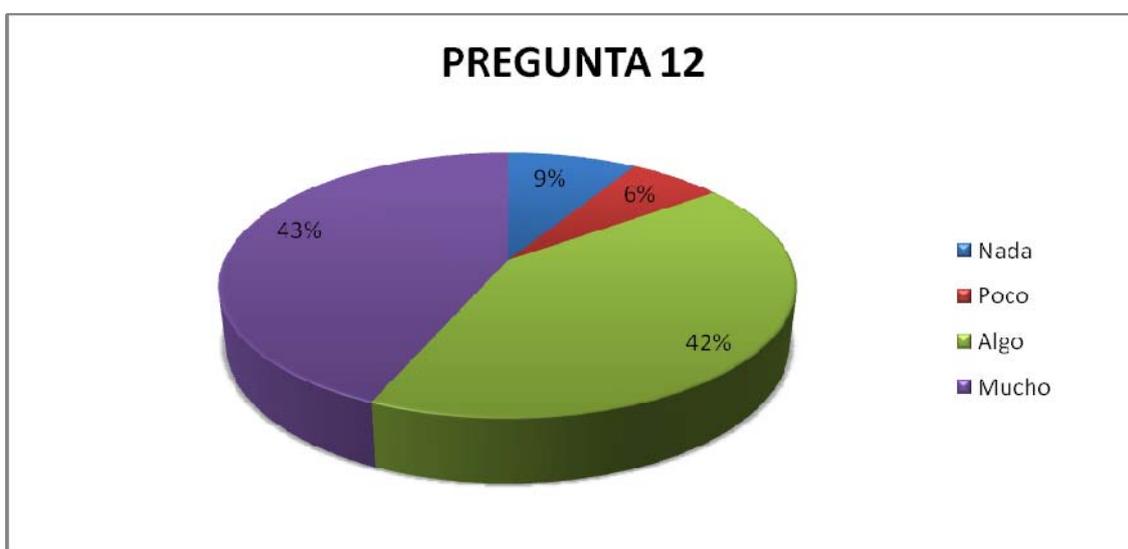
PARÁMETROS	NÚMERO	PORCENTAJE
Dirección Ejecutiva	12	6%
Dirección de Talento Humano	36	17%
Dirección de Comunicación Social	78	38%
No sabe	81	39%
TOTAL	207	100%



Los encuestados en un porcentaje del 39% desconocen qué departamento se encarga de la comunicación interna en la institución, siguiendo el orden de prelación el 38% manifiesta que es la Dirección de Comunicación Social; el 17% sostiene que es la Dirección de Talento Humano; y, como última opción ubican a la Dirección Ejecutiva con el 6%.

12. Los letreros ubicados en la institución, ¿Facilitan su trabajo diario?

PARÁMETROS	NÚMERO	PORCENTAJE
Nada	18	9%
Poco	13	6%
Algo	86	42%
Mucho	90	43%
TOTAL	207	100%



Los letreros ubicados en la institución, facilitan el trabajo del 43% de los funcionarios encuestados; para el 42% facilitan en algo sus actividades laborales; lo contrario sucede con el 9% y 6% que manifiestan que en nada y poco contribuyen a un mejor desempeño de sus funciones.

13. ¿Cómo califica usted el estado de las instalaciones donde desarrolla su trabajo?

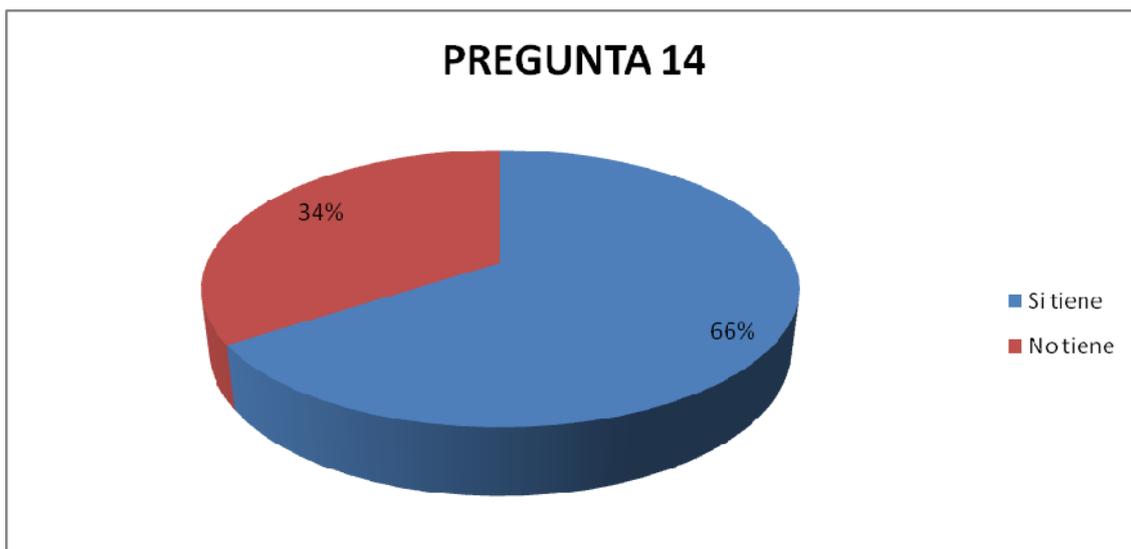
PARÁMETROS	NÚMERO	PORCENTAJE
Muy malo	39	19%
Malo	70	34%
Bueno	63	30%
Muy bueno	35	17%
TOTAL	207	100%



El 34% califica que el estado de las instalaciones en las que desempeñan sus labores diarias es malo; un 30% contrario a ese criterio sienten que las instalaciones se encuentran en buen estado; de muy malo califican un 19% de los funcionarios; y, finalmente el 17% manifiesta que su estado es muy bueno.

14. ¿En su lugar de trabajo tiene usted acceso al internet y correo electrónico?

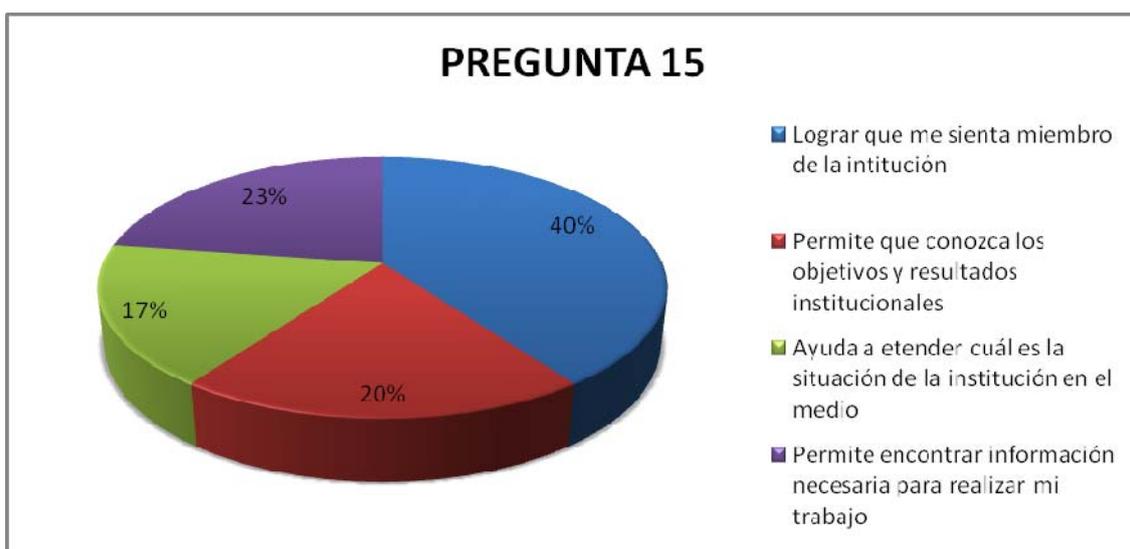
PARÁMETROS	NÚMERO	PORCENTAJE
Si tiene	136	66%
No tiene	71	34%
TOTAL	207	100%



El 66% de los encuestados tiene acceso a la internet y correo electrónico, y por la opción contraria se manifiestan el 34% de los funcionarios.

15. ¿De qué manera le ayuda a usted, la información que recibe de la institución?

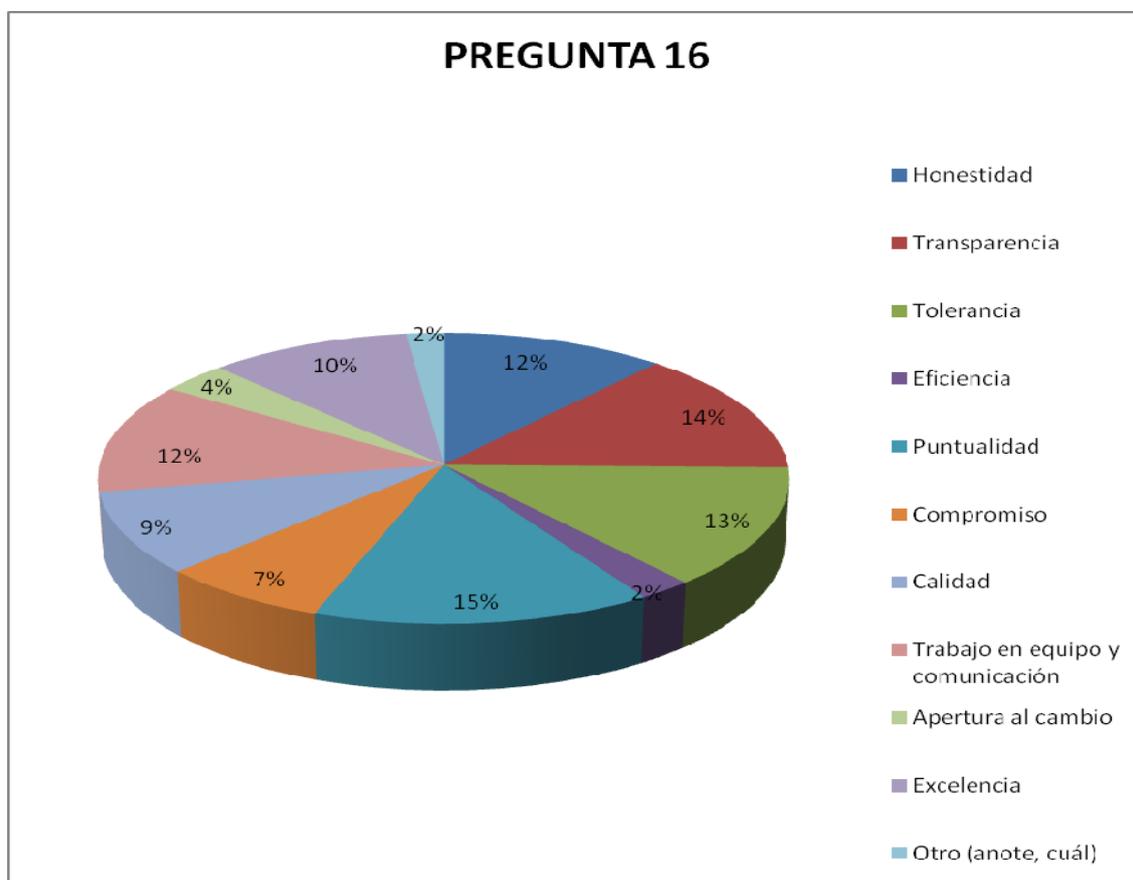
PARÁMETROS	NÚMERO	PORCENTAJE
Lograr que me sienta miembro de la institución	83	40%
Permite que conozca los objetivos y resultados institucionales	41	20%
Ayuda a entender cuál es la situación de la institución en el medio	36	17%
Permite encontrar información necesaria para realizar mi trabajo	47	23%
TOTAL	207	100%



El 40% de los encuestados manifiesta que le ayuda a sentirse parte del equipo; al 23% le permite encontrar información necesaria para realizar su trabajo, el 20% sostiene que le ayuda a conocer los objetivos y resultados de la institución; y, al 17% le sirve para entender cuál es el rol que desempeña la institución en el medio.

16. En su opinión, ¿Cuál es el principal valor que deberían tener los empleados de las instituciones?

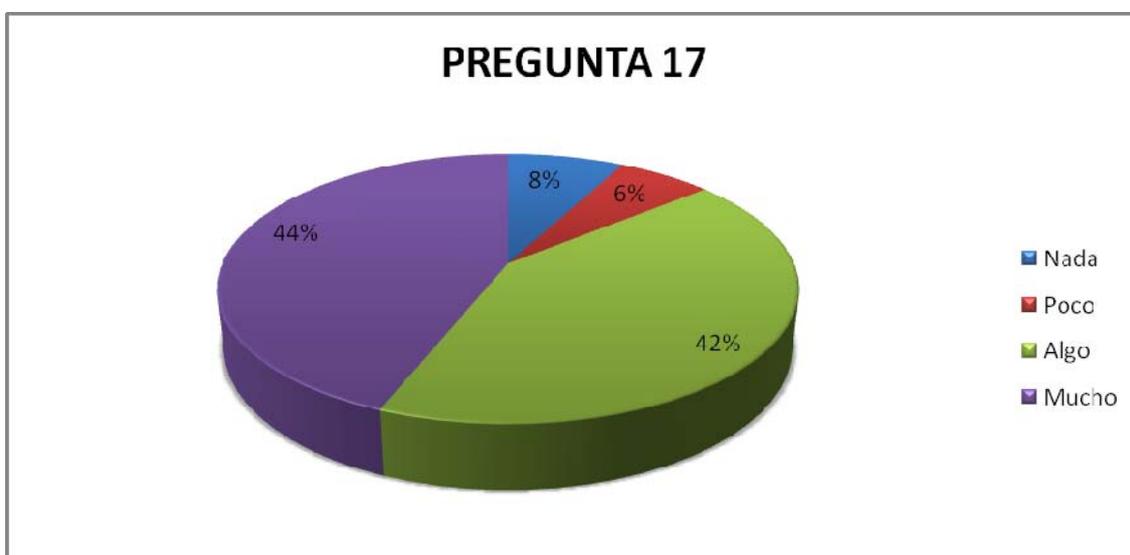
PARÁMETROS	NÚMERO	PORCENTAJE
Honestidad	30	12%
Transparencia	36	14%
Tolerancia	35	13%
Eficiencia	6	2%
Puntualidad	38	15%
Compromiso	19	7%
Calidad	24	9%
Trabajo en equipo y comunicación	32	12%
Apertura al cambio	9	4%
Excelencia	27	10%
Otro (anote, cuál)	5	2%
TOTAL	261	100%



El 15% de los funcionarios del SECAP consideran que el principal valor que deberían tener es la puntualidad; casi en igual porcentaje el 14% de ellos piensa que la transparencia en su trabajo es un valor esencial; la tolerancia con un 13% también es primordial en los empleados; así mismo la honestidad y el trabajo en equipo con el 12% de los encuestados se ubica en el cuarto lugar; en este orden el 10% manifiesta que la excelencia es el valor que debería cultivar; la calidad es otro valor fundamental para las actividades de los servidores con el 9%; la apertura al cambio con un 4% es del agrado de los trabajadores; y, finalmente la eficiencia, conjuntamente con otros valores sugeridos por los encuestados ocupan el 2%. El total de respuestas es mayor a 207, debido a que algunos funcionarios seleccionaron más de una opción.

17. ¿En su opinión, la comunicación interna de la institución favorece el conocimiento de los valores de la institución?

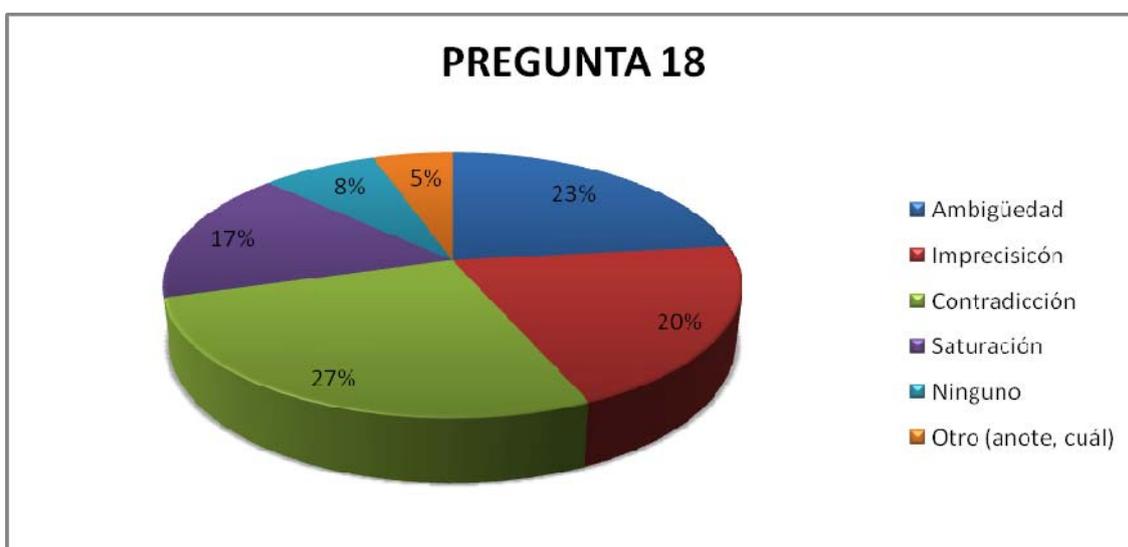
PARÁMETROS	NÚMERO	PORCENTAJE
Nada	16	8%
Poco	13	6%
Algo	87	42%
Mucho	91	44%
TOTAL	207	100%



Del total de los encuestados el 44% sostiene que la comunicación interna de la institución favorece mucho el conocimiento de los valores; el 42% manifiesta que en algo contribuye al descubrimiento de valores; el 8% considera que la comunicación es nada favorable; y, apenas el 6% le toman como poco importante a la comunicación interna de la institución.

18. ¿Qué problemas usted identifica en la comunicación interna de la institución?

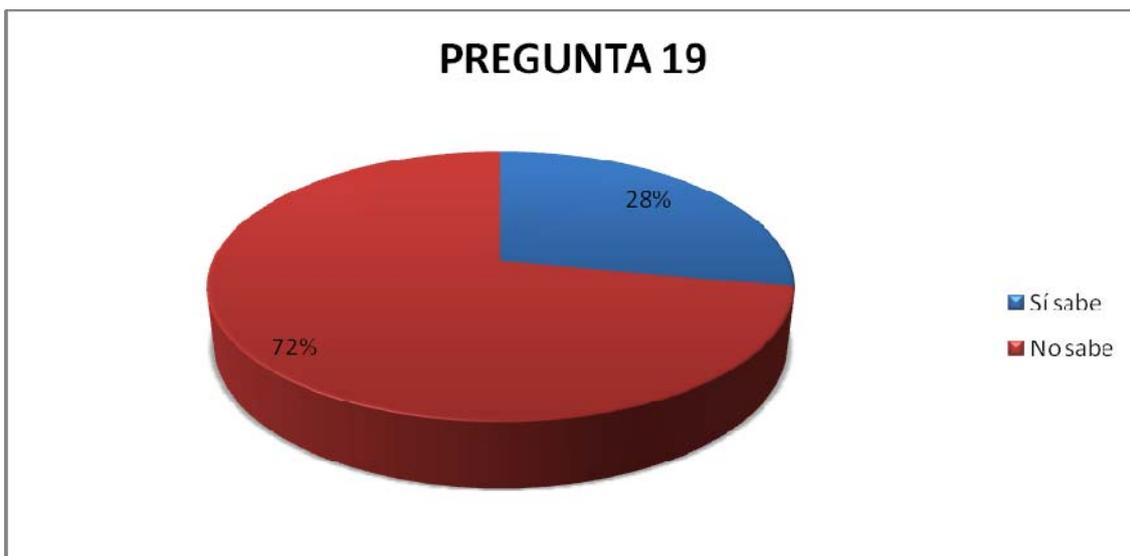
PARÁMETROS	NÚMERO	PORCENTAJE
Ambigüedad	48	23%
Imprecisión	42	20%
Contradicción	56	27%
Saturación	34	17%
Ninguno	16	8%
Otro (anote, cuál)	11	5%
TOTAL	207	100%



El problema que mayoritariamente identifican los funcionarios de la institución es la contradicción con un 27%; la ambigüedad de procesos correspondiente al 23% es otro obstáculo para una correcta comunicación; la imprecisión ocupa el tercer puesto con el 20%; por otra parte la saturación en los trámites con el 17% evidencia la falta de comunicación interna; un 8% de los empleados consideran que no existe problema en este aspecto; y, el 5% restante encontraron otros inconvenientes en la comunicación interna los cuales son: poca relación entre dependencias, falta de integración entre el personal y escasos de medios alternativos de comunicación.

19. ¿Sabe o no sabe a quién tiene que dirigirse al momento de exponer sus criterios?

PARÁMETROS	NÚMERO	PORCENTAJE
Sí sabe	58	28%
No sabe	149	72%
TOTAL	207	100%



De los 207 funcionarios encuestados el 72% no sabe a quién tiene que dirigirse al momento de exponer sus criterios; y, tan solo el 28% restante conoce a quien debe dirigirse para ser escuchado.

20. ¿En su opinión, el diálogo con sus compañeros al momento de desarrollar su trabajo es:

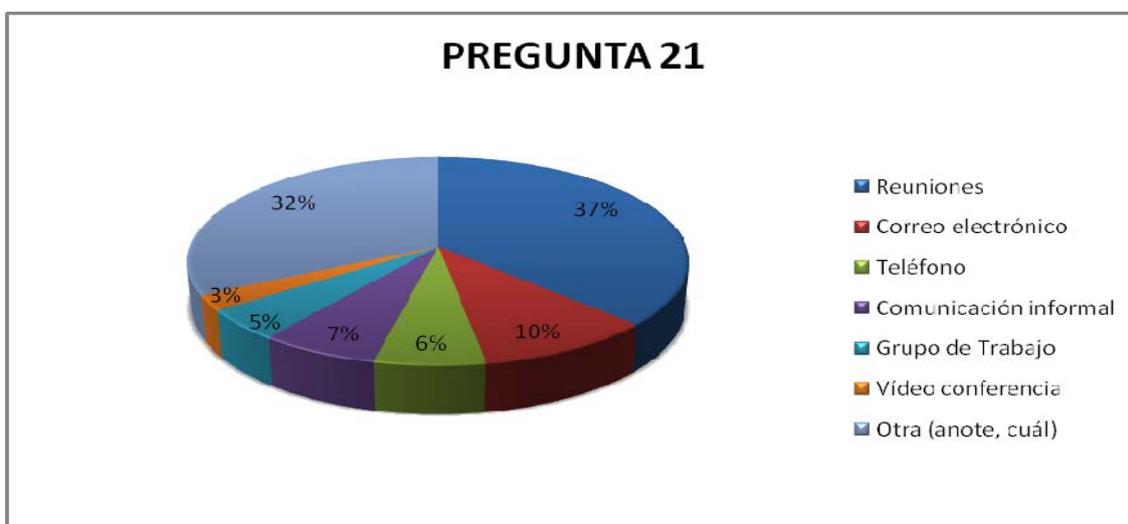
PARÁMETROS	NÚMERO	PORCENTAJE
Muy malo	44	21%
Malo	46	22%
Bueno	65	32%
Muy bueno	52	25%
TOTAL	207	100%



En base a la opinión de los propios funcionarios del SECAP, el 32% considera que el diálogo entre compañeros al momento de desarrollar su trabajo es bueno; para el 25% es muy bueno; opuesto a esta opinión el 22% sostiene que la comunicación entre el personal de trabajo es malo; y, el restante 21% califica de muy malo el diálogo entre compañeros.

21. ¿Qué canal de comunicación utiliza usted con más frecuencia para comunicarse con sus compañeros de trabajo?

PARÁMETROS	NÚMERO	PORCENTAJE
Reuniones	77	37%
Correo electrónico	21	10%
Teléfono	13	6%
Comunicación informal	14	7%
Grupo de Trabajo	10	5%
Vídeo conferencia	5	3%
Otra (anote, cuál)	67	32%
TOTAL	207	100%



Del total de los encuestados, el 37% plantea que las reuniones son el canal de comunicación que utilizan con frecuencia para interactuar con sus compañeros de trabajo; le siguen con el 32% otras alternativas como: comunicación personal formal, espacios de esparcimiento laboral y reuniones fuera de temas laborales que contribuyan a la integración del grupo; el correo electrónico tiene la aceptación del 10%; la comunicación informal es del agrado de un 7%; el teléfono se mantiene con el 6% de preferencia; como penúltima opción están los grupos de trabajo; y, finalmente las vídeo conferencias con el 3% son un nuevo canal de comunicación con la implementación de las nuevas tecnologías.

22. ¿Su jefe inmediato le informa de las decisiones administrativas que toma la dirección a la cual usted pertenece?

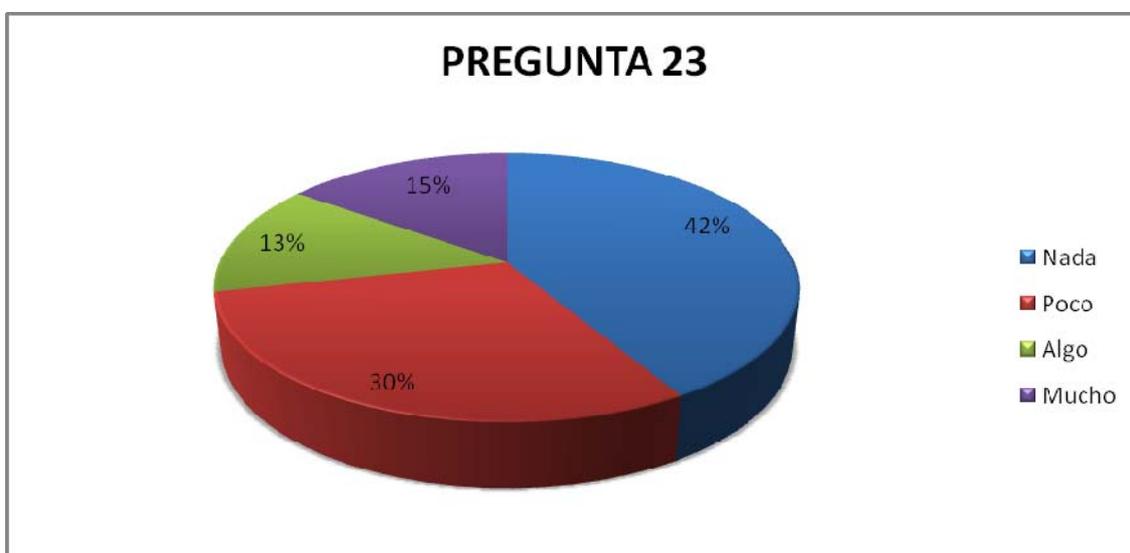
PARÁMETROS	NÚMERO	PORCENTAJE
Nunca	67	32%
Casi Nunca	48	23%
A veces	27	13%
Casi Siempre	36	18%
Siempre	29	14%
TOTAL	207	100%



Respecto de si el jefe inmediato informa a sus miembros de equipo las decisiones administrativas que toma la Dirección a la que pertenecen, el 32% respondió que nunca conoce de estas decisiones; en la misma línea el 23% manifiesta que casi nunca es informado; un 18% sostiene que casi siempre se le comunican las decisiones; así mismo el 14% considera que siempre está al tanto de las actividades de su departamento; y, únicamente el 13% afirma que a veces recibe información.

23. ¿Usted siente que participa en la toma de decisiones de la dirección o unidad administrativa en la que trabaja?

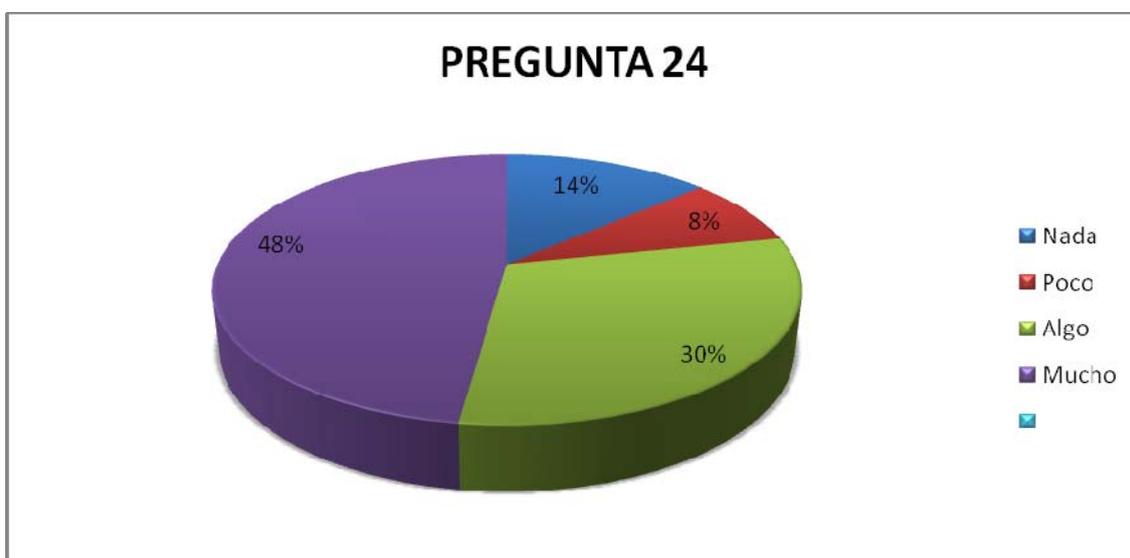
PARÁMETROS	NÚMERO	PORCENTAJE
Nada	86	42%
Poco	62	30%
Algo	28	13%
Mucho	31	15%
TOTAL	207	100%



El 42% de los funcionarios encuestados no sienten que participan en la toma de decisiones de la Dirección o Unidad administrativa en la que trabaja; en similar posición se encuentra un 30% de los empleados que poco intervienen en este aspecto; en otra perspectiva encontramos a un 15% de ellos, que manifiestan estar completamente involucrados en la toma de decisiones; y, por último un 13% se halla algo involucrado.

24. ¿En su opinión, Cuánto contribuye la comunicación con su jefe al desarrollo de su trabajo?

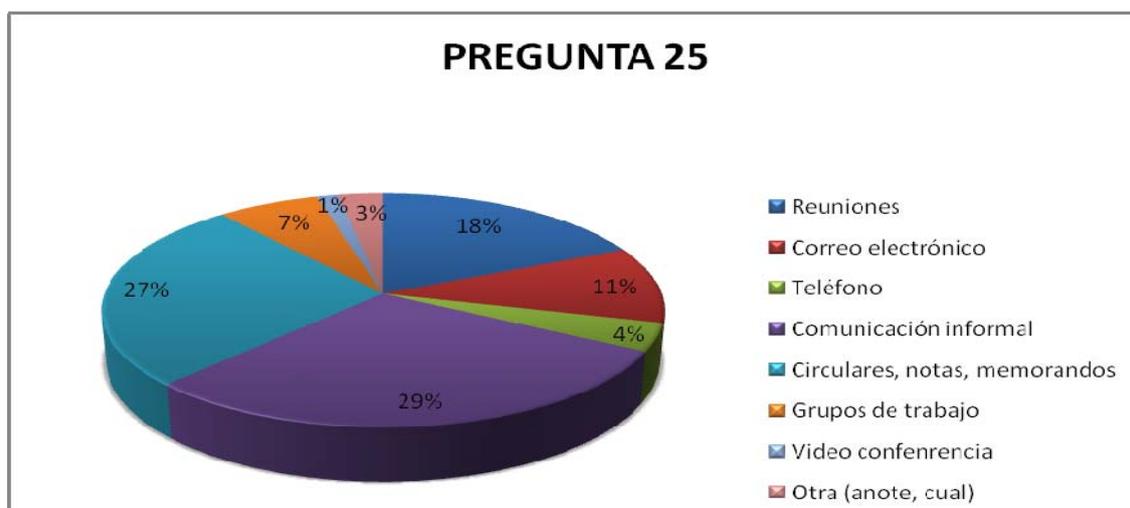
PARÁMETROS	NÚMERO	PORCENTAJE
Nada	28	14%
Poco	17	8%
Algo	63	30%
Mucho	99	48%
TOTAL	207	100%



A base de la opinión de los funcionarios del SECAP, respecto de cuánto contribuye la comunicación con su jefe al desarrollo de su trabajo, el 48% sostiene que es vital este aspecto para las actividades laborales; el 30% considera que en algo favorece; un 14% manifiesta que en nada repercute la comunicación con los directivos de la institución; y, el 8% restante califican de poca importancia la comunicación con los Directores.

25. ¿Qué canal de comunicación utiliza su jefe para comunicarse con sus subalternos?

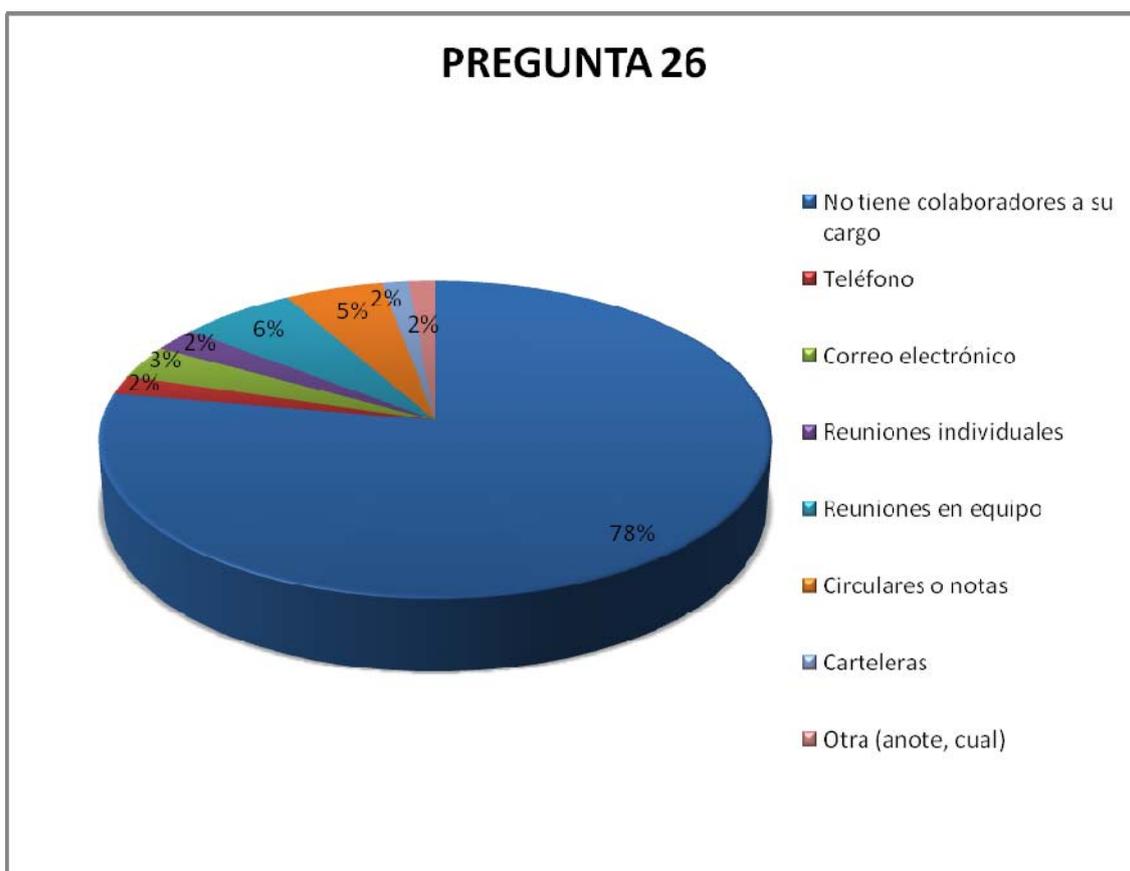
PARÁMETROS	NÚMERO	PORCENTAJE
Reuniones	38	18%
Correo electrónico	22	11%
Teléfono	8	4%
Comunicación informal	61	29%
Circulares, notas, memorandos	55	27%
Grupos de trabajo	14	7%
Video conferencia	3	1%
Otra (anote, cual)	6	3%
TOTAL	207	100%



Del total de los encuestados que suman 207, el 29% manifiesta que la comunicación informal es el canal que mayormente utiliza su jefe para comunicarse con sus subalternos; las circulares, notas y memorandos con un 27% ocupan el segundo lugar; las reuniones con el 18% siguen siendo un canal efectivo de comunicación; el tradicional correo electrónico obtuvo el 11% de los encuestados; los grupos de trabajo con el 7% se mantienen en la actividad laboral; el 4% continua utilizando el teléfono; otras alternativas postuladas por los funcionarios alcanzaron el 3%; y, las nuevas tecnología materializadas en las video conferencias puntuaron el 1%.

26. En su puesto de trabajo, tiene usted colaboradores que trabajen a su cargo, si la pregunta es afirmativa, preguntar. Para usted, ¿cuál es la forma más efectiva para comunicarse con su equipo de trabajo?

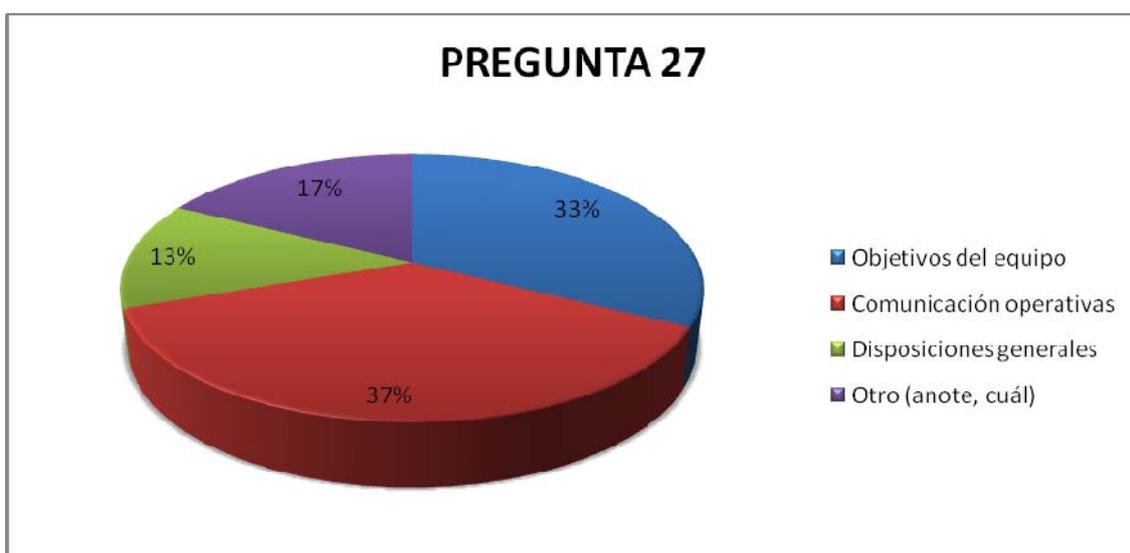
PARÁMETROS	NÚMERO	PORCENTAJE
No tiene colaboradores a su cargo	161	78%
Teléfono	4	2%
Correo electrónico	7	3%
Reuniones individuales	5	2%
Reuniones en equipo	13	6%
Circulares o notas	11	5%
Carteleras	3	2%
Otra (anote, cual)	3	2%
TOTAL	207	100%



Partiendo de la premisa que el 78% de los encuestados no tienen colaboradores a su cargo, el restante 22% que corresponde a los Directores, manifiestan que la forma más efectiva para comunicarse con sus empleados son las reuniones en equipo que representa el 6%; las circulares o notas son consideradas efectivas por el 5% de los directivos; el correo electrónico con el 3% es una forma todavía utilizada para comunicarse con el equipo de trabajo; y, el 6% restante se divide entre las variantes del teléfono, reuniones individuales, carteleras y otras formas comunicación con los subalternos, puntuando el 2% en conjunto.

27. ¿Qué tipo de información transmite a su equipo de trabajo?

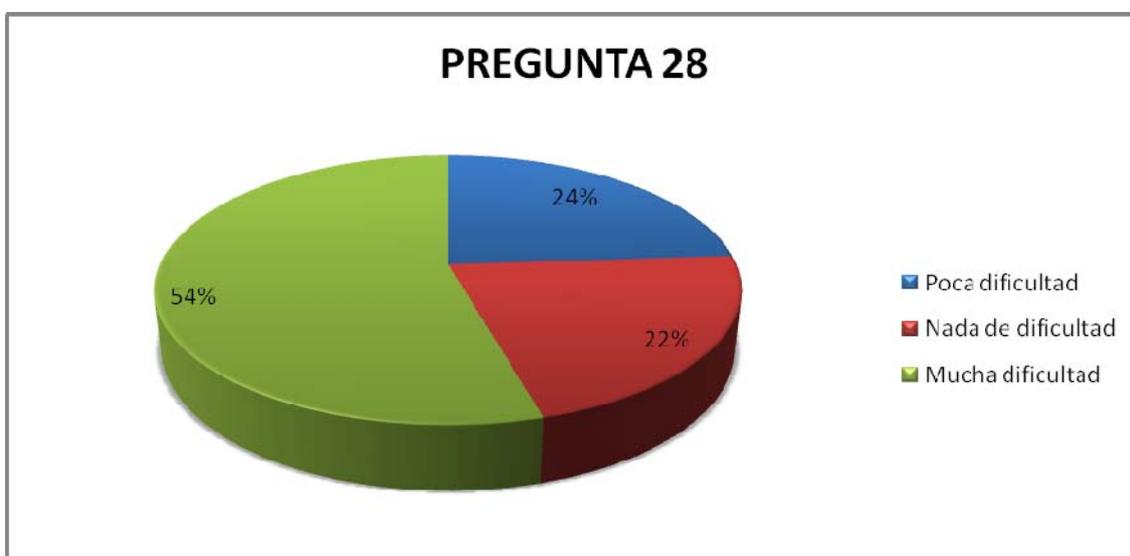
PARÁMETROS	NÚMERO	PORCENTAJE
Objetivos del equipo	15	33%
Comunicación operativas	17	37%
Disposiciones generales	6	13%
Otro (anote, cuál)	8	17%
TOTAL	46	100%



En base a los resultados de la pregunta que antecede, los Directores califican el tipo de información que transmiten a su equipo de trabajo, partiendo que el 37% de ellos realiza comunicación operativa; el 33% imparte los objetivos del equipo; mientras que un 17% opta por nuevos mensajes como: información de proyectos, establecer actividades semanales e información correspondiente a instituciones correlacionadas con el SECAP; y, finalmente el 13% imparten disposiciones generales de cumplimiento de sus empleados. El total de respuestas es menor a 207, debido a que únicamente 46 funcionarios ostentan el cargo de Directores.

28. En su opinión, ¿Qué grado de dificultad encuentra usted a la hora de transmitir información a su equipo de trabajo: poca dificultad, nada de dificultad, mucha dificultad?

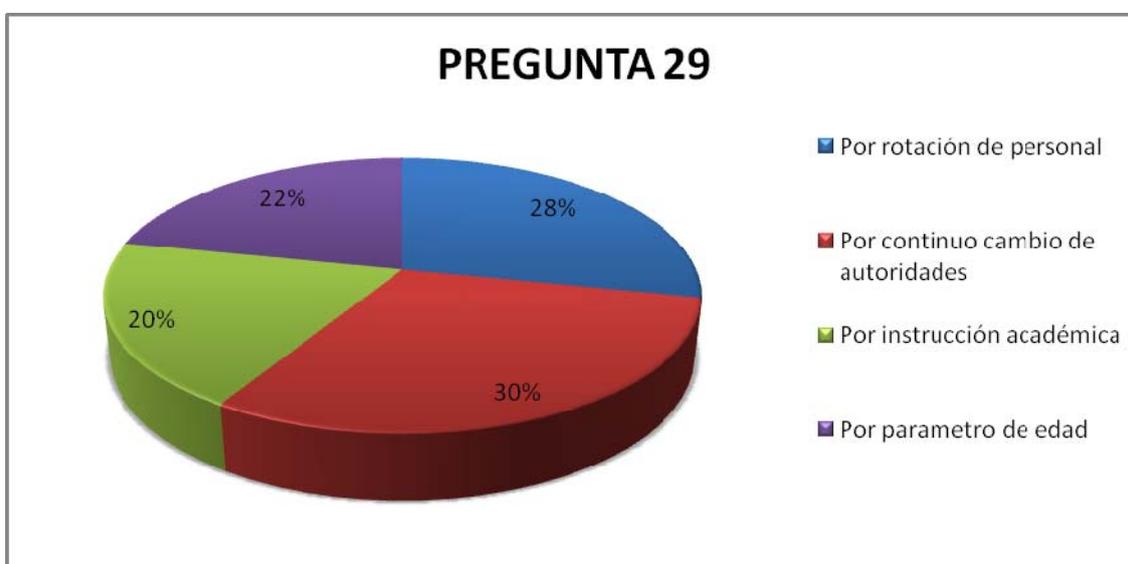
PARÁMETROS	NÚMERO	PORCENTAJE
Poca dificultad	11	24%
Nada de dificultad	10	22%
Mucha dificultad	25	54%
TOTAL	46	100%



Los 46 Directores encuestados que tienen personal a su cargo, respecto de qué grado de dificultad encuentran al interactuar con sus trabajadores, en un 54% manifiestan que existe mucha dificultad a la hora de transmitir información a su equipo de trabajo; mientras que el 24% dice tener poca dificultad; y, el restante 22% de los Directores sostienen que no les resulta nada difícil traspasar información a sus colaboradores. El total de respuestas es menor a 207, debido a que únicamente 46 funcionarios ostentan el cargo de Directores.

29. En relación a la pregunta anterior, ¿Por qué califica de esta forma el grado de dificultad a la hora de transmitir información con sus subalternos? (abierta, anotar respuesta textual).

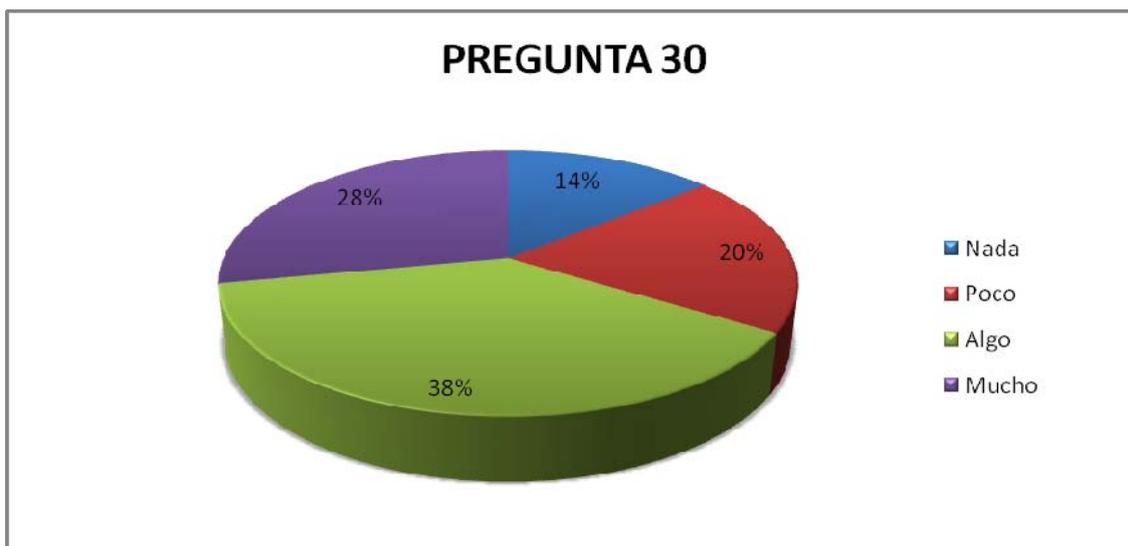
PARÁMETROS	NÚMERO	PORCENTAJE
Por rotación de personal	13	28%
Por continuo cambio de autoridades	14	30%
Por instrucción académica	9	20%
Por parámetro de edad	10	22%
TOTAL	46	100%



En relación a la pregunta anterior, los Directores califican de esa forma el grado de dificultad a la hora de transmitir información con sus subalternos: por el continuo cambio de autoridades un 30%; la rotación del personal ocupa el 28% de la dificultad al transmitir mensajes; la edad es otro obstáculo para lograr una eficiente comunicación entre jefes y colaboradores con el 22%; y, la instrucción académica con el 20% es otra adversidad que deben superar los Directores.

30. MISIÓN "Desarrollar competencias, conocimientos, habilidades y destrezas en las y los trabajadores ecuatorianos a través de procesos de capacitación y formación profesional que respondan a la demanda de los sectores productivo y social, propendiendo al uso del enfoque de competencias laborales en los procesos formativos". La institución está preparada para cumplir con esta misión.

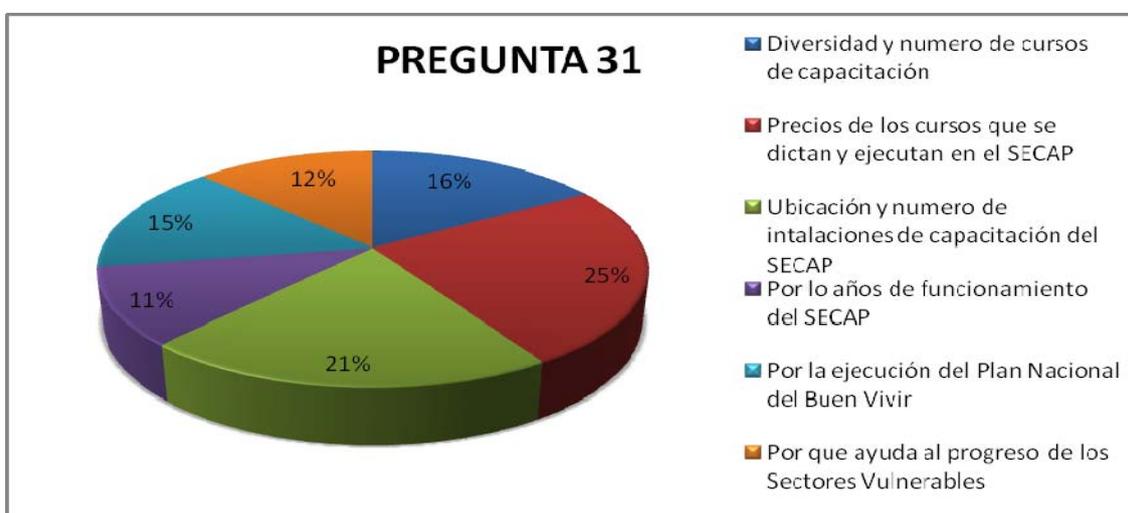
PARÁMETROS	NÚMERO	PORCENTAJE
Nada	29	14%
Poco	41	20%
Algo	79	38%
Mucho	58	28%
TOTAL	207	100%



Del total de los funcionarios encuestados un 38% está convencido que es posible cumplir con la misión de la institución; el 28% manifiesta que es muy posible cumplir con este propósito; tan solo el 20% opina que es poco probable lograr su ejecución; y, un 14% sostiene que no es posible el cumplimiento de la misión del SECAP.

31. En relación a la pregunta anterior, ¿Por qué eligió usted esta opinión?

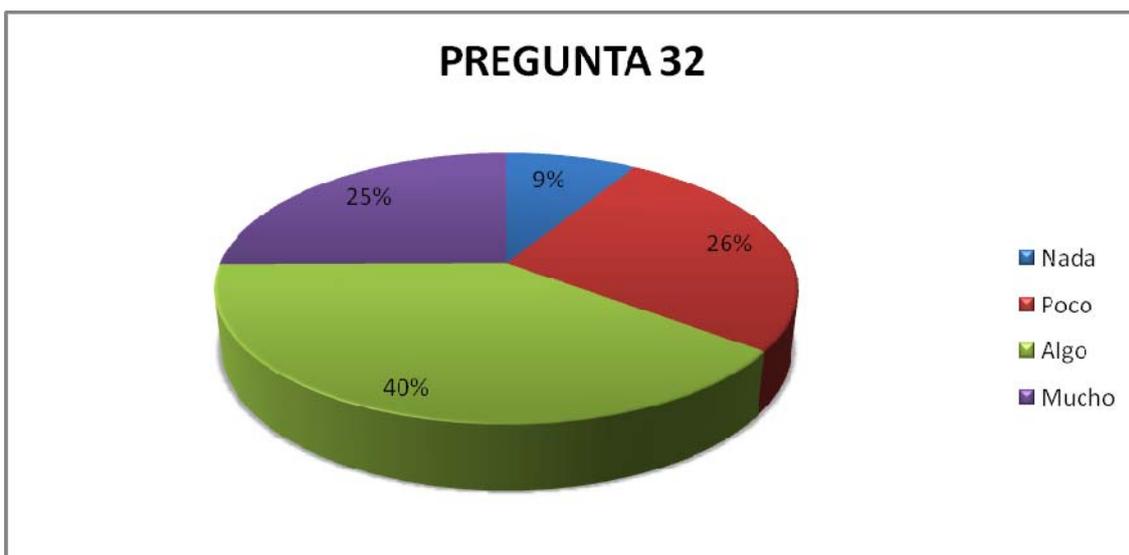
PARÁMETROS	NÚMERO	PORCENTAJE
Diversidad y número de cursos de capacitación	34	16%
Precios de los cursos que se dictan y ejecutan en el SECAP	51	25%
Ubicación y número de instalaciones de capacitación del SECAP	43	21%
Por los años de funcionamiento del SECAP	22	11%
Por la ejecución del Plan Nacional del Buen Vivir	31	15%
Por qué ayuda al progreso de los Sectores Vulnerables	26	12%
TOTAL	207	100%



Tomando en cuenta que la mayor parte de los encuestados manifiesta que es posible cumplir la misión de la institución, el 25% de ellos piensa que ese objetivo se va a cumplir por la accesibilidad en los precios de los cursos que se dictan en el SECAP; el 21% sostiene que es por la ubicación y número de instalaciones de la institución; el 16% considera que la diversidad y número de cursos de capacitación es otro aspecto favorable; la ejecución del Plan Nacional del Buen Vivir con el 15% contribuye con el cumplimiento de la misión; el 11% piensa que los años de funcionamiento de la institución es un aspecto positivo para alcanzar la misión; y, por otra parte el aspecto que truncaría el cumplimiento de la misión con el 12% es la falta de presupuesto para la ayuda a sectores vulnerables.

32. VISIÓN "Ser la Institución oficial, líder de la Formación Profesional para el Trabajo, que desarrolla su gestión acorde a los cambios económico-sociales y tecnológicos, en relación directa con el plan de desarrollo y políticas de empleo nacionales". La institución está preparada para cumplir con esta misión.

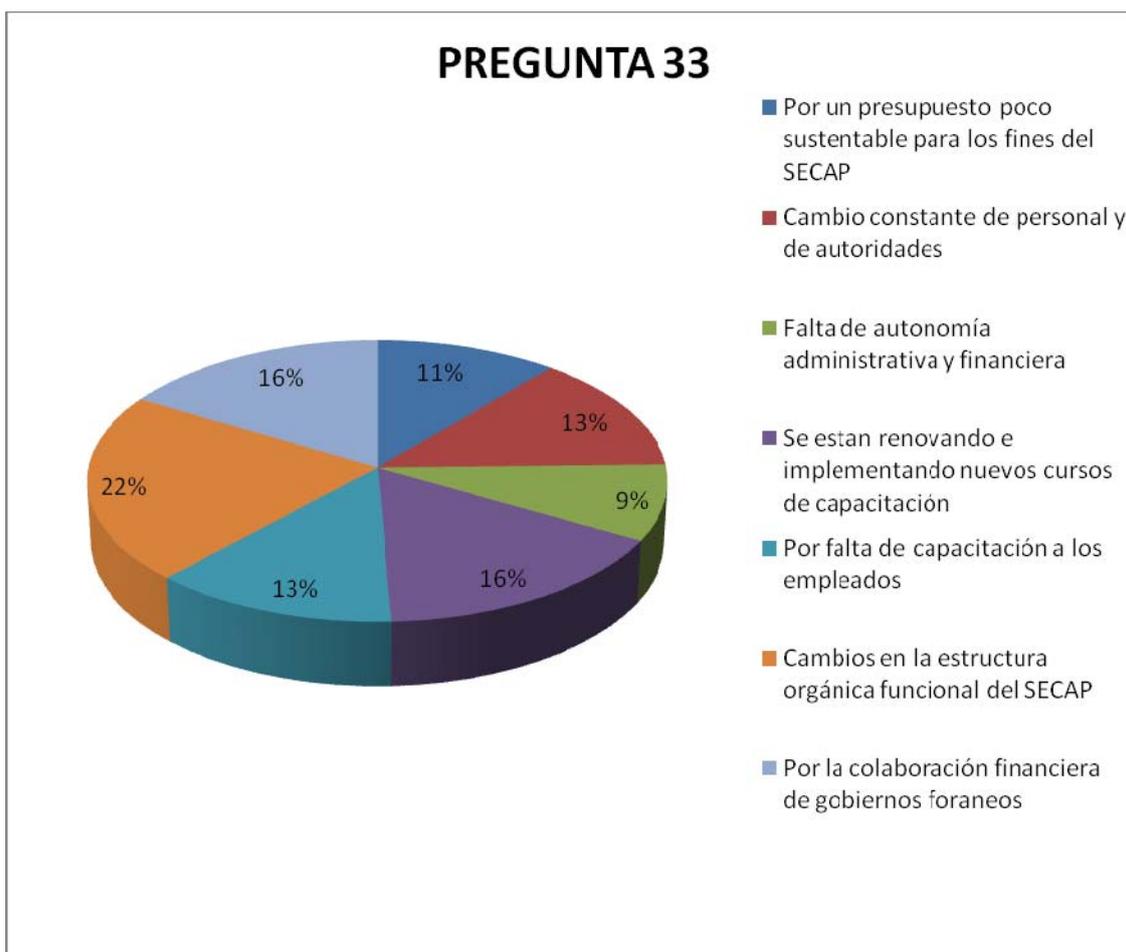
PARÁMETROS	NÚMERO	PORCENTAJE
Nada	18	9%
Poco	55	26%
Algo	82	40%
Mucho	52	25%
TOTAL	207	100%



Del total de los funcionarios encuestados un 40% está convencido que es posible cumplir con la visión de la institución; el 26% manifiesta que es poco posible cumplir este propósito; el 25% opina que es muy probable lograr su ejecución; y, un 9% sostiene que no es posible el cumplimiento de la visión del SECAP.

33. En relación a la pregunta anterior, por qué eligió usted esta opinión.

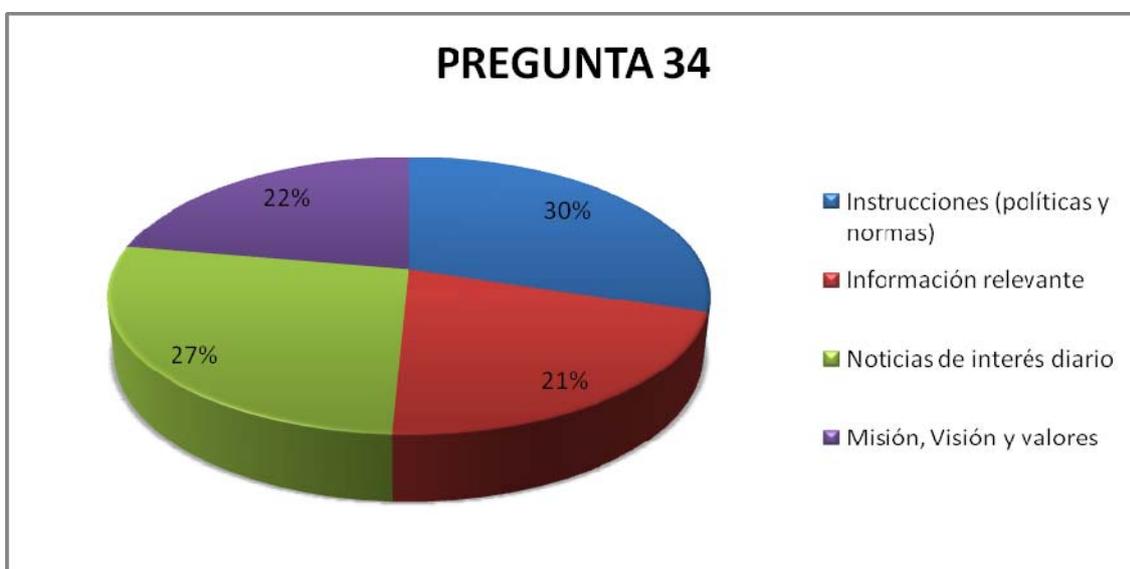
PARÁMETROS	NÚMERO	PORCENTAJE
Por un presupuesto poco sustentable para los fines del SECAP	23	11%
Cambio constante de personal y de autoridades	28	13%
Falta de autonomía administrativa y financiera	18	9%
Se están renovando e implementando nuevos cursos de capacitación	33	16%
Por falta de capacitación a los empleados	26	13%
Cambios en la estructura orgánica funcional del SECAP	45	22%
Por la colaboración financiera de gobiernos foráneos	34	16%
TOTAL	207	100%



Tomando en cuenta que la mayor parte de los encuestados manifiesta que es posible cumplir la visión de la institución, se toman en cuenta los siguientes criterios: el 22% piensa que ese objetivo se va a lograr por los cambios en la estructura orgánica del SECAP; el 16% por la renovación e implementación de nuevos cursos de capacitación y por la colaboración financiera de gobiernos foráneos; el 13% considera que el constante cambio de autoridades y personal; y, la falta de capacitación son aspectos desfavorable; el presupuesto poco sustentable para los fines del SECAP con el 11% no contribuye con el cumplimiento de la visión; y, finalmente con el 9% la falta de autonomía administrativa y financiera truncaría el cumplimiento de este propósito.

34. En su opinión, ¿Qué es lo más importante o necesario que la institución debe transmitir a sus empleados?

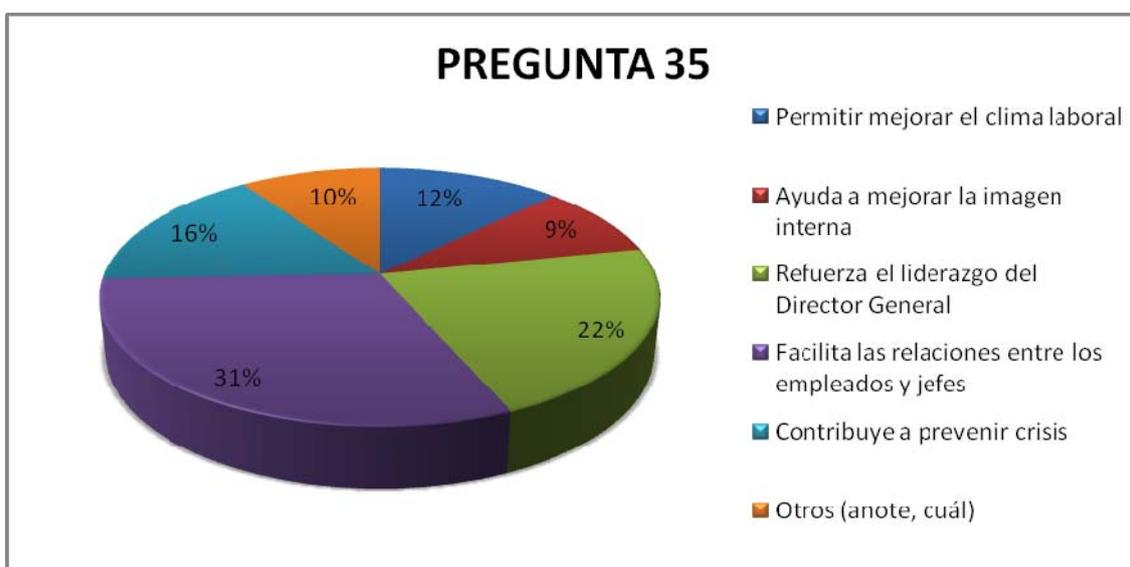
PARÁMETROS	NÚMERO	PORCENTAJE
Instrucciones (políticas y normas)	62	30%
Información relevante	43	21%
Noticias de interés diario	56	27%
Misión, Visión y valores	46	22%
TOTAL	207	100%



Las instrucciones (políticas y normas) con el 30% es lo más importante o necesario que la institución debe transmitir a sus empleados, según los propios encuestados; el 27% corresponde a noticias de interés diario; el 22% manifiesta que es importante transmitir la misión, visión y valores dentro de la institución; y, el 21% quiere enterarse de información relevante.

35. A su criterio. ¿Cuál es el principal objetivo de mantener una buena comunicación interna?

PARÁMETROS	NÚMERO	PORCENTAJE
Permitir mejorar el clima laboral	26	12%
Ayuda a mejorar la imagen interna	19	9%
Refuerza el liderazgo del Director General	45	22%
Facilita las relaciones entre los empleados y jefes	64	31%
Contribuye a prevenir crisis	33	16%
Otros (anote, cuál)	20	10%
TOTAL	207	100%



A criterio de los funcionarios encuestados, facilitar las relaciones entre los empleados y jefes es la opción más puntada con el 31%; el 22% piensa que es el reforzamiento del liderazgo del Director Ejecutivo; el 16% sostienen que contribuye a prevenir crisis; un 12% está convencido que permite mejorar el clima laboral; y, el 10% postula otras opciones.

36. ¿Cómo calificaría la atención al público que brinda la institución?

PARÁMETROS	NÚMERO	PORCENTAJE
Muy malo	81	39%
Malo	47	23%
Bueno	31	15%
Muy bueno	48	23%
TOTAL	207	100%



El 39% de los encuestados califica la atención al público que brinda la institución como muy mala; el 23% la tildan de mala y buena, respectivamente; y, el 15% la considera muy buena.

37. En relación a la pregunta anterior. ¿Por qué califica de esta forma la atención al público por parte de la institución?

PARÁMETROS	NÚMERO	PORCENTAJE
Falta de capacitación de atención al público	43	21%
Se eliminaron las practicas burocráticas	31	15%
Los mandos altos no le dan importancia a la atención externa	25	12%
Adecuadas instalaciones y medios para atención al ciudadano	23	11%
No se direccionan de manera adecuada los requerimientos	37	18%
Personal ineficiente existente y recién ingresado	48	23%
TOTAL	207	100%



A base de los resultados de la pregunta que antecede, el 23% de los encuestados sostienen que esto se genera por el ingreso de personal nuevo que no se identifica con la institución; el 21% considera que es por la falta de capacitación de atención al público; el 18% piensa que esto se genera por que no se direccionan de manera adecuado los requerimientos externos; el 15% por la prácticas burocráticas; el 12% manifiesta que los mandos altos no brindan la importancia necesaria a la atención externa; y el 11%, piensa que las adecuadas instalaciones y medios para atención al ciudadano contribuirían a mejorar la atención a clientes externos.

### 3.4.2 Resultados de la Encuesta

Realizadas las encuestas a los funcionarios de la institución, establecida su tabulación y respectiva interpretación, se pueden definir las siguientes conclusiones:

- La mayor parte de los funcionarios de la institución perciben que la comunicación interna es poco satisfactoria, no están al tanto de los proyectos, actividades institucionales que se llevan a cabo, así como el progreso de los mismos, como resultado no se siente identificados con la institución y desconocen la relevancia que tiene su trabajo y aporte para la sociedad ecuatoriana.
- En la comunicación entre departamento y compañeros, se establece que los canales de mayor aceptación son los relacionados con reuniones de trabajo, eventos participativos y espacios de conciliación, es importante resaltar que a pesar de que son llevados a cabo en la actualidad, no cumplen con los fines previstos. La organización no cuenta con una planificación estructurada comunicativa que enfoque a los funcionarios al cumplimiento de los objetivos; por otra parte, las acciones comunicacionales asiladas que realizan cada uno de los departamentos, no se basa en un solo eje de desempeño en conjunto.
- El establecimiento de una Dirección de Comunicación Social en su estructura organizacional es un paso importante para la institución, cabe destacar que su trabajo en temas de comunicacionales están al momento orientados hacia el público externo, todo lo relacionado con los nuevos procesos de formación con ministerios aliados a la nueva reforma de capacitación y formación instaurada por el gobierno actual.
- Al momento de cuestionar a los funcionarios que quién maneja la comunicación interna dentro de la institución, se pudo percibir que no está

definido; el departamento o unidad que lleva a cabo este trabajo; existe una ambigüedad sobre el tema relacionando a la Dirección de Talento Humano como responsable de estas actividades, o caso contrario, a la Dirección Ejecutiva, a pesar que la institución ya cuenta con una Dirección de Comunicación Social.

- Al establecer preguntas relacionadas a las herramientas de identidad visual, los funcionarios en su mayoría conocen los colores, gráficas, logo, slogan que forman parte de la identidad de la institución. La señalética parte importante de la identidad ambiental, fue recientemente diseñada y renovada en un proyecto conjunto con la Universidad de las Américas; sin embargo, lo referente a infraestructura interna de la matriz de Quito edificio principal de la Institución nivel nacional, obtuvo desfavorables resultados por parte de los funcionarios ya que no se sienten a gusto en su lugar de trabajo, a pesar que hace muy poco tiempo se remodelaron las instalaciones de la institución.
- La incorporación de herramientas de comunicación on-line se han llevado a cabo en la institución a nivel externo, sin definir estrategias que permitan su igual uso a nivel interno, los funcionarios están de acuerdo con la incorporación de las nuevas tecnologías como parte de los procesos internos de la organización, enfatizando la necesidad de una capacitación para la utilización de la nuevas herramientas de comunicación, tomando en cuenta, que los funcionarios de la institución forman parte de un grupo diversificado de edades como resultado del proceso de nueva reestructuración de la institución.
- Los funcionarios relacionan la falta de comunicación y trabajo en equipo con la carencia de valores que sean puestos en marcha en las actividades diarias de la institución. En la misma línea de preguntas planteadas se destaca la falta de mensajes claros, específicos y ambigüedad de las disposiciones emitidas por las direcciones, lo cual repercute en el trabajo

orientado hacia al equipo y de forma especial las acciones conjuntas por parte de las diferentes direcciones; como resultado la individualización del trabajo y la falta de valores compartidos.

- El desarrollo de una comunicación interna de una sola vía bajo una estructura organizacional vertical, es una debilidad amenazante de la institución, la mayor parte de los funcionarios piden que se les transmita mayor información del trabajo que están ejecutando como parte del equipo, al igual de los objetivos que corresponden a cada departamento. No están definidos canales de comunicación formales, por lo que no existe un seguimiento de las acciones que desempeñan cada una de las direcciones.
- Se requieren una mayor participación y accesibilidad por parte de la Dirección Ejecutiva del SECAP.
- Los directivos aducen que existen problemas comunicacionales con sus subalternos por la diversidad de edades de los funcionarios en los departamentos de los cuales están encargados, la instrucción formal sigue siendo una variante importante por lo que no es igual comunicarse o aplicar nuevas técnicas de comunicación con las que no están familiarizados. La rotación de personal en los últimos dos años, al igual que el cambio de directores y de funciones que hasta el momento no están cien por cien definidas son variables administrativas que han afectado a los directivos en sus funciones comunicacionales con sus grupos de trabajo.
- En las encuestas implementadas en la institución se preguntó si consideraban que el SECAP está preparado para poder ejecutar su misión, los resultados fueron positivos con una mayoría en los porcentajes, abriendo un camino de posibilidades comunicacionales en el fortalecimiento de las relaciones funcionarios – institución, con el fin, que

todos sean parte de la ejecución de la misión con su desempeño individual. Los puntos claves que destacan los funcionarios para el desarrollo de la misión son, los años de servicio que presta el SECAP a favor del país, la accesibilidad a los cursos y precios, así como su participación a favor de los sectores de mayor vulnerabilidad en todo el país.

- Respecto a la visión de la Institución existen puntos de vista contrarios para algunos funcionarios la visión es real y ejecutable en el tiempo por la innovación constante de cursos que se ajustan a las necesidades de la sociedad. Al contrario, un grupo considerable de participantes establece que los cambios de estructura de los últimos años detienen el desarrollo de la visión.
- Para concluir, los funcionarios no perciben estabilidad en la institución y sus políticas a largo plazo, ya sea por los cambios suscitados en su estructura organizativa, así como por los nuevos organismos de control que forman parte del Plan para el Buen Vivir, donde el Secap forma parte estratégica en la formación y capacitación para el cumplimiento de los objetivos.

### 3.4.3 Desarrollo de Entrevistas

#### 3.4.3.1 Formato de Entrevistas

##### Entrevista 1

DATOS DEL ENTREVISTADO	
NOMBRE	Johana Paola Zapata Maldonado
CARGO	Directora Ejecutiva del SECAP
FECHA	9 de Agosto 2012
LUGAR	Edificio Matriz Quito SECAP

**¿Considera que en estos últimos años en su desempeño de responsable de la comunicación han cambiado muchos procesos en la institución?**

La dimensión del cambio es enorme por el mismo sistema laboral que se ha implementado a partir del año 2007 con el nuevo gobierno del presidente Rafael Correa, en este sentido la capacitación y la formación son un punto estratégico para disminuir el desempleo en nuestro país, la capacitación y la formación es un medio importante debido a que aumenta las oportunidades de trabajo e inserción laboral, podemos hacer una observación que en el año 2007 hasta el 2011 existe una disminución del desempleo considerable que debe ser tomada en cuenta; y, si basta con entrar al Instituto de Estadísticas y Censos y corroborar esas cifras.

**¿De cara al año que viene cuales son las actividades relacionadas a comunicación que están analizando como futuros proyectos?**

Al momento se encuentra desarrollado un plan de acción orientado a informar y comunicar sobre los cursos que instruye el SECAP a nivel nacional, pero no está aprobado por lo que no tenemos una información oficial al respecto.

**¿Qué imagen creen que perciben los funcionarios de la institución acerca de los proyectos que está llevando el SECAP a favor de los sectores vulnerables del País?**

La verdad con la nueva incorporación del SECAP al Plan Nacional del Buen Vivir, los objetivos y las políticas que están establecidas en el plan han permitido que la institución tenga mayor participación en los proyectos orientados a los sectores vulnerables, consideraría que la imagen que tienen los funcionario y empleados es una imagen bastante favorable porque influye los años que tiene en la institución en el mercado ecuatoriano, así también muchos de los empleados se han visto favorecidos por estos proyectos ya sea para sus familiares, para la comunidad o población a las que ellos pertenecen se han visto beneficiados de los proyectos que se han encaminado. Respondiendo a su pregunta pues considero que es una imagen positiva.

**¿Considera que los funcionarios están informados de las actividades que realiza en SECAP a favor de estos sectores?**

Las ramas de las actividades que son llevadas a cabo por el SECAP al interior de la institución son muy variadas, hay ciertos departamentos que tienen más acceso a la información de los proyectos, pero otros departamentos solo realizan trabajos administrativos, continuamente se ha tratado de reforzar la comunicación interna de la institución pero las nuevas reestructuraciones no han permitido que se desarrolle un equipo consolidado al cien por ciento, sin embargo siempre se pide a los directores de los departamento que se transmita la información y se desarrolle una participación continua por parte de sus subalternos. Considero además que los funcionarios interesados en conocer las actividades que se llevan a cabo en el SECAP, tiene a su disposición la pagina web oficial de la institución.

**¿Cuáles son los medios de comunicación o canales que utiliza frecuentemente para informar a los funcionarios de las disposiciones o noticias relevantes de la Institución?**

El canales que más utilizo diariamente es el contacto directo en mi despacho, es decir la comunicación directa cara a cara, porque me facilita una trasmisión directa y rápida, procuro tener reuniones frecuentes con cada una de las direcciones, semanalmente si me permite el tiempo pero me mantengo al tanto de las actividades que ellos desempeñan, mediante la presentación de informes semanales; y, pues con los funcionarios dependiendo del tiempo y siguiendo el procedimiento regular, los atiendo sin contratiempo, debido a que mi agenda en las comisiones sectoriales esta casi copada por el llamado de las instituciones del gobierno.

**En un momento como el que vivimos de expansión del Internet, ¿cuál es la mejor fórmula para usar estas nuevas herramientas al interior de la institución?**

Bueno, el SECAP cuenta en la actualidad con 5 líneas de productos que son pioneras en las nuevas tecnologías aplicables al internet, lo cual se resume en 5 puntos cables, como ejemplo tenemos la capacitación E-Learning, que es una capacitación virtual, este servicio se empezó desde este año, es una opción para las personas que no pueden asistir a los cursos. En realidad existen muchos proyectos orientados a esta nueva era del internet, por lo cual también estamos abiertos a la presentación de proyectos al interior de la institución como una alternativa, sería tomado en cuenta si existe un buen proyecto que garantice su efectividad.

**¿Cómo valora el auge de los Dpto. de Comunicación y consultoras?  
¿Debe existir un departamento o una unidad que se responsabilice de los procesos de comunicación internos?**

En realidad las consultorías externas en la actualidad son un instrumento que benefician el cumplimiento de los objetivos a largo plazo, no solamente en temas relacionados a comunicación, sino también en otras ramas, el SECAP está abierto a este tipo de alternativas, para lo cual hoy contamos con un presupuesto más amplio, pero al mismo tiempo habría que justificar si las debilidades encontradas pueden ser fortalecidas mediante una consultoría externa. Respecto a su pregunta si deberá existir una unidad de comunicación interna, hasta el momento ha sido el departamento de talento humano el encargado de esta rama de la comunicación, y habría que justificar mediante un estudio que se implemente esa unidad.

**Por último, ¿qué objetivos se ha planteado su institución a nivel de Marketing y Comunicación a lo largo del próximo año que está a punto de iniciarse?**

Existe una política basada en un reglamento de actividades, acciones llámense las mismas como sea, mientras no estén aprobadas por el Comité Interinstitucional de Capacitación y Formación Profesional, del cual hoy forma parte el SECAP. Además hay que tener en cuenta que la administración pública asigna recursos a cada periodo fiscal según la planificación gubernamental, razón por la cual no podemos hablar de proyectos del año 2013.

**¿Cuál de las tres comunicaciones, empresariales, la organizacional o interna, corporativa y mercadológica está cobrando mayor impulso en la institución?**

Considero que por la actividad que desempeña la institución por los cursos de capacitación y formación, la comunicación que más se orientaría es la

comunicación mercadológica que esta direccionada hacia el mercado, pero bueno en estos tiempos es importante y se ha valorado mucho el tema de clima laboral que los empleados se sientan a gusto lo cual tendría relación con la comunicación organizacional. Pienso que cada una de ellas tiene su fuerte.

**De los siguientes ítems que se especifican ¿cuáles han sido desarrollados dentro de la institución? Responda sí o no.**

1. Comunicación Institucional	Sí
2. Comunicación Organizacional	Sí
3. Identidad Visual Corporativa	No
4. Gestión de la Marca	No
5. Comunicación de Marketing	No
6. Arquitectura Corporativa	No
7. Auditoria de Imagen	No
8. Plan Integral de Comunicación	No
9. Código deontológico	No
10. Responsabilidad Social Empresarial	Sí
11. TICs	Sí
12. Plan de Crisis	No

Algún aporte más que nos pueda facilitar el entendimiento del actual sistema de comunicación interna con el que diariamente los funcionarios del SECAP interactúan.

Estamos construyendo una patria nueva, se han desarrollado nuevos proyectos y estructuras, tenemos un lineamiento estratégico que antes no existía, y finalmente si existe deficiencia en los temas de comunicación de la institución se irá mejorando periódicamente.

## Entrevista 2

DATOS DEL ENTREVISTADO	
<b>NOMBRE</b>	<b>Marcia del Carmen Villafuerte</b>
<b>CARGO</b>	<b>Responsable de la Dirección de Comunicación Social</b>
<b>FECHA</b>	<b>9 de Agosto 2012</b>
<b>LUGAR</b>	<b>Edificio Matriz Quito SECAP</b>

### **Responsable de la Dirección Comunicación Social.**

**¿Podría explicarnos en el tiempo que lleva como responsable de la Dirección de Comunicación Social, cómo ha evolucionado su trabajo en este sentido, cuál era el status al momento de su ingreso y como se desempeñan ahora sus actividades?**

El área de comunicación engloba tanto la parte interna como la externa, esto quiere decir que existen dos niveles de gestión totalmente diferentes, podríamos decir que el hecho de la creación de la Dirección de Comunicación Social le ha permitido al SECAP manejar líneas estratégicas relacionadas a la publicada, hoy en día se desarrolla lo que es diseño y grafica en la Dirección, así como folletos informativos, actualización de pagina web, de manera general lo que estaría relacionado a material impreso, es un paso importante para la institución y se quiere llevar a cabo actividades a nivel interno y mejorar nivel externo, pero aun no está aprobado el plan de acción relacionado a la comunicación por lo tanto no podría adelantar nada al respecto.

**¿Cuáles son los mensajes claves o más importantes, relevantes para su dirección, que se lanzan a través de comunicados de prensa y otras herramientas de comunicación desde su Dirección?**

Lo más importante seria los cursos de capacitación que oferta la institución, la información de los nuevos proyectos a la ciudadanía y toda la información relacionada con los ministerios con los que trabajamos conjuntamente.

**¿Cuáles son los mensajes clave o más importantes, relevantes para su dirección que se emiten al interior de la institución y cuáles herramientas de comunicación frecuentemente utilizan?**

Los mensajes más relevantes al interior de la institución son los proyectos que está llevando a cabo la institución, las normas, reglamentos que corresponden a cada uno de los nuevos proyectos, y adicional a eso la Dirección de Talento Humano sigue teniendo el control de las comunicaciones internas, podíamos decir que nosotros como Dirección de Comunicación Social estamos más orientados al tema participativo e informativo al exterior.

**¿Qué imagen creen que perciben los funcionarios sobre la comunicación al interior de la Institución considera?**

La imagen al interior de la institución me atrevería a decir que no es muy buena hasta el momento, porque ha sido un lineamiento bastante olvidado por las Direcciones Ejecutivas anteriores, y que hoy con la incorporación de la nueva estructura estamos tratando de cambiar; tomando en cuenta que los cambios que se quieren incorporar son a largo plazo y de igual manera serán sus resultados.

**¿Considera que la aplicación de un nuevo proyecto de comunicación interno ayudaría a que los mensajes y contenidos fluyan al interior de la organización y lo más importante a la satisfacción comunicacional por parte de los funcionarios?**

Totalmente de acuerdo, no se puede actuar en base a una sola planificación cuando hablamos de comunicación, sino todo lo contrario, debido a que la implementación de acciones de comunicación dentro de la institución reforzaría las actividades y desempeño de funcionarios; nosotros como Dirección de Comunicación Social no estamos cerrando los ojos ante esta realidad.

**¿Qué es a lo que más dedica a sus actividades, en tiempo y forma: atender a los medios informativos o comunicación de prensa, lo relacionado comunicación externa, o en tiempo y forma, a dar servicio a los funcionarios a nivel interno?**

Como le mencione anteriormente nuestro eje por el momento está centrado hacia la comunicación externa para ejercer una mayor participación del SECAP a nivel nacional. Con los objetivos establecidos en la agenda de transformación que forma parte de las acciones del Plan para el Buen Vivir, el trabajo de difusión externa que tenemos es bastante amplio.

**¿Cómo cree que se podría mejorar o cambiar los procesos internos desde el punto de vista de la comunicación para la mayor participación de los funcionarios con el fin de una mayor interrelación de todos los actores de este proceso?**

Existen muchas formas de cambiar los procesos internos, pero lo importante es que estos sean planificados, existen alguna acciones que se quieren llevar a cabo para el presente año y con mayor profundidad para el año próximo, pero especificarle sería dar opciones que aun no cuentan con una aprobación. Hablando a título personal sería importante reforzar un poco más el tema de la filosofía corporativa de la institución.

**¿Cómo valora el auge de los Dpto. de Comunicación en relación de las Instituciones Públicas en general?**

Desde la creación de la Dirección de Comunicación Social, los Ministerio que forman parte de la estrategia global de capacitación cuentan con nexo directo donde pueden requerir y hacer llegar información, evitando que el sistema burocrático forme parte de los nuevos proyectos de capacitación, nosotros como institución somos un eslabón operativo en todos los objetivos que se están llevando gracias a la iniciativa del señor presidente.

**¿Debe existir un departamento o una unidad que se responsabilice de los procesos de comunicación internos que ayude al desempeño de su Dirección?**

No estoy segura si sería una unidad la que debería incorporarse, de igual manera existen profesionales de comunicación que están desempeñando su trabajo en áreas administrativas, y esta decisión por el momento le corresponde a la Dirección Ejecutiva, de mi parte como Directora de esta área bienvenidas sean todas las manos que ayuden a mejorar los procesos de comunicación para la institución y de la cual todos formamos parte.

**¿Cuáles son los mayores problemas que encuentra en el desempeño y funciones que realiza diariamente como responsable de la Dirección de Comunicación?**

Las mayores dificultades, una pregunta un tanto complicada, la misma instauración de la dirección se volvió un reto, empezar a direccionar los procesos que están destinados a nuestra área, y lo más difícil quizá es que se reconozca nuestro trabajo, ya sea por el tiempo corto que llevamos de gestión o por inconvenientes con la dirección de talento humano y antiguos directores que seguramente no veían indispensable nuestro trabajo, ahora contamos con el aval de los ministerios adjuntos al Comité Interinstitucional que forman parte de grandes proyectos del gobierno actual, con lo cual y en beneficio de todos podemos seguir trabajando y quien sabe hasta crecer en responsabilidades para nuestra dirección.

**Desde el área de comunicación, ¿cuál es su percepción de que tan a gusto están los funcionarios con el manejo de comunicación interna en el SECAP?**

El cambio de procesos de la institución en los últimos años, consideraría que ha sido una oportunidad de crecimiento para el SECAP, la incorporación de los

nuevos participantes de distintas áreas a marcado un antes y después en la institución, imagen en sí, consideraría que no es una imagen mala, por lo que tengo entendido los sueldos son muy acordes a las funciones que desempeñan los empleados, quizá la instauración de nuevas política de convivencia convendrían, pero todos los objetivos deben ser medidos y justificados antes de llevarlos a cabo, una imagen buena, pero que se podría mejorar.

**¿Qué objetivos se ha planteado su institución a nivel de Marketing y Comunicación a lo largo del próximo año que está a cerca de iniciarse?**

Estas son acciones que no están definidas por lo que no podemos aún hablar de las mismas.

**Los evento internos, reuniones de trabajo que se llevan a cabo en la institución a cargo de ¿quién se encuentran de que departamento o dirección?**

La mayor parte de estos programas o actividades se desarrollan con los lineamientos o parámetros que se establezca en la Dirección de Talento Humano, nosotros como dirección de Comunicación Social hemos colaborado y también llevado a cabo iniciativas que han sido bajo nuestra responsabilidad pero siempre le mantenemos al tanto a la dirección de Talento Humano.

**De los siguientes ítems que se especifican ¿cuáles han sido desarrollados dentro de la institución ayúdenos contestando con un sí o no por favor?**

Herramientas de gestión comunicacional con las que cuenta el Secap:

- |                                 |    |
|---------------------------------|----|
| 1. Comunicación Institucional   | Sí |
| 2. Comunicación Organizacional  | Sí |
| 3. Identidad Visual Corporativa | Sí |

4. Gestión de la Marca	Sí
5. Comunicación de Marketing	No
6. Arquitectura Corporativa	No
7. Auditoria de Imagen	No
8. Plan Integral de Comunicación	No
9. Código deontológico	No
10. Responsabilidad Social Empresarial	No
11. TICs	No
12. Plan de Crisis	No

**Algún aporte más que nos pueda facilitar el entendimiento del actual sistema de comunicación interna con el que diariamente los funcionarios del Secap interactúan.**

En realidad, se están definiendo acciones esperamos contar con la aprobación de la Dirección Ejecutiva que se sería el primer paso, se han mantenido reuniones y diríamos que casi tenemos el aprobado, pero tenemos una segunda parte la aprobación de un sistema mayor que nos regula, ahora formamos parte de una estrategia global del gobierno actual y su plan Para el Buen Vivir.

### Entrevista 3

DATOS DEL ENTREVISTADO	
<b>NOMBRE</b>	Verónica Poveda
<b>CARGO</b>	Consultora de Comunicación y Asuntos Públicos LL&C
<b>FECHA</b>	30 de Octubre 2012
<b>LUGAR</b>	Edificio Wold Trade Center Torre B Piso11

**¿Podría explicarnos en el tiempo que lleva como Consultora de Comunicación cómo ha evolucionado su trabajo referente al contexto social y empresarial en el Ecuador?**

Realmente el avance es bastante lento aquí en el Ecuador porque no existe un panorama claro para los empresarios y los directores de las instituciones públicas, entonces en los dos años y medio que llevo haciendo consultoría de comunicación no ha existido un avance súper importante o súper evidente respecto a este tema, pero sin embargo se ve que las empresas van pasando un poco de la idea que la comunicación es solo un gabinete de prensa, gestión con medios o contactos con medios para lograr publicaciones, a ver un poco más allá, con la comunicación se puede hacer otras cosas, abrir otros canales o utilizar otras herramientas para crear canales de diálogo con sus públicos estratégicos.

**¿Cuáles son los mensajes claves que deben lanzar las empresas a través de comunicados de prensa y otras herramientas de comunicación, desde su criterio profesional?**

Deben estar orientados a lo que las empresas hacen bien, una de las deficiencias que se encuentra cuando estás trabajando en las empresas es no que no siempre están haciendo las cosas bien o no están en los marcos jurídicos o legales que el país te exige, sin embargo la tarea del comunicador es buscar cuales son los aspectos positivos para poder construir el discurso de

la empresa y poder lanzarlo, lo importa sobre todo es que las empresas empiecen a general noticia, que al momento se torna algo complicado en la empresa ya que lo que nosotros podemos llamar noticia, en el día a día de las personas y su cotidianidad como resultado no la visualizan como noticia, lo que nosotros como comunicadores hacemos es buscar esas noticias pero no solo mediáticas sino también como es mi caso noticias de gobierno que pueden ser de interés nacional y a la vez que poder definir que noticias son buenas para el gobierno con las cuales se pueden buscar alianzas o acuerdos comunes para llevar sobre todo relaciones armónicas entre unos y otros.

**¿Cuáles son a su criterio las herramientas de comunicación que se utilizan con mayor frecuencia a nivel interno de la empresa?**

En comunicación interna no creo que haya nada sofisticado todavía de la experiencia que tengo quizás el correo electrónico o de pronto las carteleras como algo más físico o más común para gente en empresas que quizás no todos sus miembros tiene acceso a correo electrónico, claro existe carteleras pero se estancan ahí no tienden a pensar un poquito más allá de que otras cosas pueden hacer, realmente en el ámbito de comunicación interna tanto en el público como en el privado creo que no se le da todavía la importancia necesaria a la comunicación, no se les ve a los empleados como los aliados, que representan realmente para una empresa, por ejemplo lo que funciona por la idiosincrasia que tenemos es el diálogo directo , es el voz a voz pero debe ir sujeto a una planificación y una estrategia que te permita hacerlo bien, que no esté basado ese voz a voz en rumores o especulaciones que inclusive pueden desatar una crisis al interior de la empresa, otra herramienta que se pude utilizar es también el tema audio visual funciona bastante bien en la comunicación interna, buscando espacios amenos donde se pueda difundir un video o quizás un espacio con un noticiero bimensual o anual, creo que en comunicación interna hay que echar mucho a volar la creatividad quizás el doble de lo que realiza en comunicación externa y sobre todo ir de la mano con cosas de Recursos Humanos, denota la importancia también de que haya

comunicación entre estas dos áreas ya que el fin último de estas dos áreas es crear un clima laboral bueno, amigable, cordial.

**¿Qué imagen creen que perciben los gerentes o directores de las distintas áreas de una institución con respecto a la comunicación?**

Normalmente lo están viendo como un accesorio, si tiene por ahí un dinero sobrante lo utilizan en comunicación pero no lo ven como una parte fundamental de la operación o de la planificación estratégica no ven que la comunicación les pueda ayudar a obtener los resultados en el negocio, entonces las empresas qué quieren hacer, es vender más del producto que estén fabricando y no logran ver que al comunicación les pueda ayudar en eso, quizás eso es lo que nos falte a los comunicadores o consultores es evidenciar esa parte tan importante que cubre la comunicación.

**¿Considera que la aplicación de un proyecto de comunicación interno ayudaría a que los mensajes y contenidos fluyan al interior de la organización y lo más importante a la satisfacción comunicacional por parte de los funcionarios?**

Si definitivamente te ayuda, sin embargo en las instituciones públicas el tema se torna más complicado por la cantidad de personal que tienes al interior de la institución y por la diversidad de económica- social y académica que tienes esas personas, o como es el caso de que algunos son servidores públicos de libre remoción, otros de nombramiento, otros están puestos la camiseta del gobierno de turno otros que detestan al gobierno de turno, entonces es complicado homologar o unificar un solo mensaje, lo que sí se puede hacer es homologar quizá procesos, porque la mayoría de funcionarios no conocen a sus empresa o instituciones, tan solo se preocupan de las áreas o direcciones para las cuales están trabajando, pienso que se debería iniciar con un proceso de conocimiento de empresa de identificación de la empresa y luego puedes ya ir pasando a emplear herramientas o aplicar temas mucho más complejos, en

definitiva le hace falta el conocimiento, la identificación y el sentido de pertenencia, es decir saber que su trabajo diario tiene importancia para la institución.

**¿Cómo cree que se podría mejorar o cambiar los procesos internos desde el punto de vista de la comunicación para la mejorar la participación de los funcionarios con el fin de establecer una mayor interrelación de todos los actores de los proceso de la instituciones?**

Lo primero es el conocimiento de la institución, a través de la comunicación, ayuda a manejar objetivos principalmente internos porque los externos generalmente están bien delineados, te cuento un caso en una de las instituciones públicas con las que trabajo, había la visita del Presidente de la República como hace unos seis meses atrás, todo el mundo se activo e inclusive se empezaron a pintar las oficinas para que todo se viere bien, esa es la labor del área del comunicación, pero nadie se apersonaba para decir tenemos que arreglar estos cartones, pero el área de comunicación logró movilizar y entusiasmar a todo la gente que trabajaba al interior de la institución, entonces primero hay que marcar objetivos desde el área de comunicación, hablar claro, que es lo que se quiere hacer, quizás tengas que ir puesto por puesto diciendo que es lo que se quiere lograr en primera fase hasta que la gente se acostumbre esperando que el tiempo suficiente para que se automaticen estas tareas en los procesos.

**¿Cómo valora el auge de los Dpto. de Comunicación en relación a las Instituciones Públicas en general?**

Actualmente en el sector público hay una importancia absoluta en cuanto al tema de comunicación o los departamento de comunicación ya que manejan presupuestos bastantes importantes, por la importancia que le da el gobierno, pienso que ahora el apogeo de los de departamentos de comunicación están en su mejor momento por la cobertura que te da el actual gobierno, el problema

puede ser los especialistas que trabajan en esta área, por ser un área que tienes muchas ramificaciones, se presta que para que muchos técnicos que no necesariamente ven a la comunicación en su magnitud trabajen en pos de comunicación, o por el contrario no son especialistas en comunicación, sino que tiene una partida presupuestaria que pueden hacer uso, falta muchas especialización en las materias que competen a la comunicación, profesionalismo y sobre todo que los departamento de comunicación estén enfocados solo al tema mediático, es decir, tema de medios de comunicación, entrevistas, ruedas de prensa y sin más.

**¿Debe existir un departamento o una unidad que se responsabilice de los procesos de comunicación internos y externos en las empresas ya sean públicas o privadas?**

Si totalmente debe existir un departamento o unidad de comunicación al interior de las organizaciones, no debería ser tan siquiera una unidad que esté vinculada o que reporte al área de Marketing, Recursos Humanos o a otra dirección, porque la comunicación es un área totalmente diferente a estas que debe cumplir con objetivos específicos y por ende es complicado entenderse con un director de Recursos Humanos o con un director de Marketing que seguramente tendrán unos objetivos diferentes, debe ser un área diferente que si bien puede trabajar mancomunadamente con otras áreas si debe tener autonomía para desarrollar y aplicar políticas propias.

**¿Cuáles son los mayores problemas que encuentra en el desempeño y funciones que realiza diariamente como asesor de comunicación en las empresas públicas?**

El primordial problema es que se realice un trabajo meramente técnico y que se enfrasque en hacer temas con medios de comunicación y no ver a la comunicación desde un punto de gestión global, también el tema burocrático, es decir una aprobación de un boletín de prensa, un instrumento de

comunicación de los más sencillo, se pueden tardar de una semana a semana idea para la aprobación cuando en una empresa privada seguramente tengas la aprobación el mismo día.

**Dado sus conocimientos profesionales ¿Considera que los eventos internos, reuniones de trabajo que se llevan a cabo en las instituciones públicas se presentan como una oportunidad de crecimiento? ¿Qué departamento o dirección debe apersonarse de los mismos?**

Si, sin embargo se debería crear un proceso de concienciación para estos espacios, por ejemplo, hay una reunión de trabajo de una empresa X la mayoría van porque te toman lista pero no porque realmente que estén consientes de la importancia de la información o del aporte que va a tener su participación en ese evento para la institución, de momento este tipo de actividades es una verdadera oportunidad de crecimiento y para la comunicación, no se está aprovechando como te digo sobre todo a nivel de comunicación interna sobre todo ele sector público, no existe o no hay el interés de visualizar o fomentar la importancia que tienes los funcionarios en sus labor diaria. El departamento que debe encargarse de estas actividades en el área de comunicación ya que son los encargados de construir y difundir el mensaje, y necesitas mensajes persuasivos, sin duda debe ser el área de comunicación la que se encargue de estos eventos, de la mano si del departamento de Recursos Humanos y quizás lo más importante en el área de comunicación es el vínculo directo con la Dirección Ejecutiva de la institución pública o gerente general de la empresa, porque a través de comunicación tomas decisiones muy importante de la empresa en cuanto a imagen o reputación y los empleados son unos de los insumos que dan reputación a la empresa o institución, el área de comunicación tiene que poder decidir junto con la Dirección Ejecutiva que se va a comunicar o que se debe comunicar y como responder a las preguntas que te hagan los empleados, es una preparación muy importante que debe ser planificada, necesariamente debes

preparar a los voceros que en muchos casos en las instituciones públicas son los directores ejecutivos o gerentes de las empresas.

**¿Qué imagen tiene usted del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional?**

No lo conozco mucho tengo nociones muy básicas de que es y a que se dedica, en todo caso me parece que es un servicio que para quien lo conoce es de mucha ayuda para la sociedad, me parece que ahí hace falta difusión de que se está realizando tanto dentro como fuera del Secap, para quienes lo conocen o han estado ahí es muy rentable y muy productivo, de lo que tengo entendido los costos son casi nulos en los cursos y las capacitaciones que dan, indudablemente es un beneficio para los usuarios que puedan acceder a este servicio.

**En un momento como el que vivimos de la expansión de la Internet, ¿Cuál es la mejor fórmula para usar estas nuevas herramientas al interior de la institución?**

El internet debería servir para comunicación interna, normalmente el acceso a la internet en empresas públicas o privadas se encuentra vetadas ciertas páginas de internet, como es facebook o el correo personal de los funcionarios, pasa también en las empresas privadas, pero existen en internet herramientas que te permiten que fluya la comunicación, por ejemplo nosotros manejamos una herramienta que se llama Empresa 2.0 es un evolucionado concepto de lo que es gestión de comunicación interna, pero claro pasas a tener un facebook interno como lo que estamos viendo ahora con el gmail, entonces tienes un facebook interno pero de una manera más entretenida, de una manera más lúdica, que te ayuda a que los procesos fluyan al interior de la empresa, entonces se debería utilizar al internet para rentabilizar ciertas empresas, estrategias o planes de acción, sobre todo con el objetivo que a nivel interno fluya la comunicación.

**¿Cuál de las tres comunicaciones, empresariales, la organizacional o interna, corporativa y mercadológica está cobrando mayor impulso en las instituciones públicas?**

En las instituciones públicas, yo te diría que la comunicación corporativa creo que está teniendo más auge, no existe una estructuras con respecto a que lineamientos se están siguiendo en el desarrollo de la comunicación a nivel interno y externo, diría que la comunicación corporativa es la más común en el sector público.

**¿Cómo asesores de comunicación considera que existe una puerta abierta para la consultoría y desarrollo de un Plan de Crisis, Auditoria de Imagen, o Plan de Comunicación de Marketing etc.?**

Te abren las puertas por los presupuestos que manejan y sobre todo los temas de tecnologías y comunicación online que es un proceso innovador tiene un aceptación increíble debe ser porque tiene un presupuesto muy costoso para su implementación, y ahora en el sector público hay el presupuesto para hacer e implantar estas nuevas tendencias, por novedoso y porque es un nicho que aquí en el ecuador no está explotado casi en lo absoluto, es decir que aspecto puede ser aplicado en gran magnitud en las instituciones públicas.

#### **3.4.3.2 Interpretación Entrevistas**

- Al llevar a cabo las entrevistas, se encontraron algunos inconvenientes, por ejemplo, la reestructuración del cuestionario presentado, ya que las entrevistadas consideraban que las preguntas presentadas podrían dar una mala imagen de su gestión. Caso totalmente contrario, las preguntas se basaban a temas comunicativos, de los cuales en su mayor parte no tenía conocimiento de la evolución o si habían sido implementados en la institución.

- Al pregunta sobre los procesos de comunicación interna que se manejan cabe resaltar al interior de la organización, las respuestas se encaminaban a la gestión de la comunicación interna que se está realizando, con lo cual, se resalta que la comunicación interna y sus procesos son parte de un vacío importante al interior de la institución.
- Otro aspecto a resaltar es que se encuentran involucrados sesgos políticos, más que contestaciones con explicaciones comunicacionales de los procesos internos que se llevan a cabo se hace referencia a la participación actual del gobierno y su nueva incorporación al Comité Interinstitucional de Capacitación y Formación.
- Los procesos que lleva a cabo la Dirección de Comunicación Social están direccionados a nivel externos, existen acciones aisladas que forman parte de la comunicación interna, pero no responden a ninguna planificación establecida de comunicación interna.
- La dirección de Talento Humano de manejar los procesos de comunicación a nivel interno, resaltando, que a lo largo de estos dos últimos años se ha cambiado de manera recurrente de Director de la mencionada Dirección, la misma que se centra en el cumplimiento de las políticas internas de la institución. En conclusión no existe un responsable de manejar los procesos de comunicación interna, aún menos un plan de comunicación interna y como resultado el desconocimiento de la importancia que tienen como parte del cumplimiento de los objetivos institucionales con mayor efectividad.

## **4 CAPÍTULO IV. DESARROLLANDO UN ÓPTIMO SISTEMA DE COMUNICACIÓN PARA EL SECAP**

### **4.1 INTRODUCCIÓN**

La presente investigación se llevó a cabo en la Matriz Edificio principal de la Institución ubicado en la ciudad de Quito, como parte de investigación se ha realizado un diagnóstico de situación comunicacional, modelo planteado por Joan Costa en su libros El DirCom Hoy año 2009, visualizadas las necesidades comunicacionales se llevará a cabo un análisis a través de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la Institución, con el fin de desarrollar un Plan de Comunicación Interno efectivo a largo plazo, además, por su gran valor teórico-práctico el objetivo central será que sirva de referente para todas las dependencias que forman parte del Secap a nivel nacional.

El diagnóstico de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas proporcionara las directrices necesarias para encaminar estrategias de comunicación acorde a la investigación ya realizada.

Tabla 1: Elementos comunicacionales del SECAP

Elementos Comunicacionales SECAP	Sí	No	Observaciones
<b>Comunicación Institucional</b> ¿Dispone la empresa de un plan sistemático para el desarrollo de las relaciones con accionistas, prensa, líderes de opinión, prescriptores, instituciones, proveedores, es decir, “públicos estratégicos” o stakeholders externos?		X	No cuenta con un plan sistemático, cada departamento actúa por separado si tiene alguna vinculación con un stakeholders
<b>Comunicación Organizacional</b> ¿Existe un sistema de comunicación interna con sus políticas de comunicación, sus soportes, medios y contenidos, y su sistema de circulación de información?		X	No existe un sistema de comunicación externa, ciertas acciones de comunicación interna las gestiona la Dirección de Comunicación Social
<b>Identidad Visual corporativa</b> ¿Considera que la empresa tiene la necesidad estratégica de cambiar o actualizar en este sentido?		X	No es necesario, en el año 2011 se establecieron cambios en la Identidad Visual. Logo-Colores
<b>Gestión de la Marca</b> ¿Dispone de una política estructurada de marca o marcas, sub marcas, cobranding, etc?		X	No existen una política estructurada de marca y sub marcas.
<b>Comunicación de Marketing</b> ¿Desarrolla un plan sistemático que integra la comunicación de la Identidad/ Imagen/ y los planes de marketing?		X	Los lineamientos de marketing son establecidos en conjunto con Comité Interinstitucional del cual el SECAP forma parte.
<b>Arquitectura Corporativa</b> ¿Desarrolla una política de imagen de los puntos de venta, oficinas, centros de atención, exposiciones, dentro de un concepto unitario?		X	No existe una política definida al respecto, sin embargo, se ha mejorado los puntos de atención al cliente y fachada de edificios en algunas coordinaciones y centros.
<b>Auditoría de Imagen</b> ¿Ha realizado, más o menos recientemente, una auditoría estratégica global de la imagen de la empresa?		X	No se ha desarrollado auditoría de imagen en los últimos cinco años. Existe un proyecto presentado por un Becario que no fue tomado en cuenta.
<b>Plan Integral de Comunicación</b> ¿Dispone actualmente de un plan integral, es decir, coordinado con el plan estratégico general, que incluye los objetivos de las diferentes Direcciones y la comunicación institucional?		X	El SECAP responde a una estrategia conjunta con el Plan para el Buen Vivir. Esta podría ser la razón de que no exista un plan integral de comunicación, pero a la vez no le impide que sea llevado a cabo como una herramienta de fortalecimientos de su estructura comunicacional.
<b>Código Deontológico</b> ¿Existe un código deontológico en la empresa?		X	No cuenta con un código de Ética.
<b>Responsabilidad Social Empresarial</b> ¿Se lleva a la práctica iniciativas o planes de acción social? Si. No. ¿De qué departamento depende?		X	No se llevan a cabo prácticas de responsabilidad social, la Institución desarrolla proyectos en favor de los sectores más desprotegidos y de extrema pobreza en el país. Estos proyectos forman parte de los objetivos generales de la institución. Pero no existen programas adicionales que sean desarrollados por la iniciativa de los funcionarios.
<b>TICs</b> ¿Los dispositivos operativos con que cuenta en comunicación digital son adecuados? ¿Con qué medios tecnológicos cuenta? páginas web, internet, intranet, otros.	X		El SECAP cuenta con dispositivos de comunicación digital, internet, página web, intranet, los mismos, están a cargo de la Dirección de Comunicación Social, las acciones llevadas a cabo en su gran mayoría están dirigidas hacia el público externo.
<b>Plan de Crisis</b> ¿Existe un gabinete de crisis? ¿Existe una normativa de crisis?		X	La Dirección de Planificación es la encargada del desarrollo de alternativas en caso de presentarse una crisis, pero no se conoce de un plan formal de crisis.

## **4.2 FODA SERVICIO ECUATORIANO DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL (SECAP)**

### **4.2.1 Fortalezas**

- Los años de trayectoria que forman parte de la Institución y su desempeño a favor de la sociedad ecuatoriana, caracteriza al Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional como Institución rica en historia, cultura e identidad.
- El trabajo que desarrolla la Institución a favor de los Sectores Vulnerables fortalece la imagen a nivel interno y externo.
- La Institución forma parte del Plan del Buen Vivir, por lo que goza del apoyo absoluto del gobierno nacional en curso.
- El constante cambio e innovación de los cursos permite renovarse constantemente a la Institución permitiendo un amplio campo laboral y de crecimiento profesional para sus funcionarios.

### **4.2.2 Oportunidades**

- En el Ecuador existe una gran demanda de atención a los grupos de prioritarios, permitiéndole a la institución generar constantemente programas innovadores con impacto y relevancia social.
- Su fuente de financiamiento cuenta con el apoyo de empresa y gobiernos extranjeros que ven en la Institución un referente hacia el mejoramiento de la situación laboral y económica del país.
- Cuenta con el apoyo del gobierno en curso, el mismo, está orientado hacia una política social activa y de mejora hacia los sectores productivos el país.

- El Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional es la única dependencia en el país que tiene coordinaciones, centros operativos y unidades distribuidas en todas las provincias del Ecuador.

#### **4.2.3 Debilidades**

- Las nuevas políticas adoptadas por el gobierno, estipuladas en el art. 8 del Decreto ejecutivo N° 813 del 7 de julio 2011, que dispone la compra de renuncias de los funcionarios que se encuentren bajo el régimen de nombramiento, ha dejado un vacío e incertidumbre en los funcionarios de mayores años de servicio en la instrucción.
- La contratación inmediata de personal nuevo para cubrir estas vacantes sin un proceso de inducción e integración con los funcionarios de mayores años de servicios, ha creado un ambiente laboral inestable y no favorable para la Institución.
- La creación de un Dirección de Comunicación Social con el fin de administrar el contenido comunicativo externo sin dar mayor relevancia al manejo de la comunicación a nivel externo, permitiendo la creación de canales de comunicación informales.
- La no innovación de herramientas comunicativas que se adapten a los cambios adoptados en los nuevos procesos, retardando el trabajo de los funcionarios y generando burocracia al interior de la institución.
- El no aprovechamiento de las herramientas comunicativas de la nueva era las TICS a pesar de contar con los recursos necesarios para su implementación.
- La creación de una estructura organizacional vertical rígida que no permite la comunicación fluida entre funcionarios y directivos, ocasionando un proceso de comunicación de una sola vía.

- Al no determinar cuál es la dirección o unidad que gestiona los asuntos comunicacionales al interior de la organización hace que cada departamento trabaje individualmente sin una política clara y definida de comunicación.
- La falta de información a todos los funcionarios acerca de los proyectos y actividades que lleva a cabo la Institución a favor de la sociedad ecuatoriana.
- La constante rotación de los puestos de libre remoción a la cual están sujetos los directivos encargados de cada una de las direcciones.

#### **4.2.4 Amenazas**

- Se acercan las elecciones 2013 abriendo la posibilidad que el gobierno en curso no sea reelegido o no tenga mayoría en la Asamblea Nacional para la toma decisiones políticas.
- Que la política externa del gobierno no sea favorable o manejada autoritariamente con algún de los países que brinda apoyo económico o contribuye con la dotación de bienes a la Institución.
- La conclusión de los objetivos llevados a cabo parte del Plan Nacional para el Buen Vivir del año 2009-2013, del cual el Secap es miembro activo en el desempeño de la capacitación del proyecto a nivel nacional.
- Que el Comité Interinstitucional de Capacitación y Formación Profesional creado bajo el gobierno en turno, genere mayor burocracia en los proyectos planificados por la Institución.

### **4.3 OBJETIVOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN**

#### **Objetivo General:**

- Mejorar el sistema de comunicación interno del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional en la matriz ubicada en la ciudad de Quito con el propósito de potenciar los mecanismos y procesos que se llevan a cabo dentro de la institución.

#### **Objetivos Específicos:**

- Reforzar la imagen y reputación interna de la Institución para el fortalecimiento de su Cultura Corporativa a largo plazo.
- Optimizar los canales de comunicación internos de la institución para un mejor desempeño y participación de los funcionarios de la institución a largo plazo
- Mantener una comunicación constante de las actividades que lleva a cabo la institución a favor de la sociedad ecuatoriana para la participación activa de sus funcionarios.
- Establecer un proceso de información permanente que permita evaluar la situación comunicacional de la Institución anualmente.

### **4.4 PÚBLICOS**

#### **4.4.1 Público Interno**

Como parte final del proyecto se establecerá una propuesta de comunicación para el público interno de la institución, el mismo, servirá de proyecto piloto para las dependencias del Secap a Nivel Nacional.

## 4.5 MATRIZ ESTRATÉGICA

Tabla 3

MATRIZ ESTRATÉGICA.		
Objetivo	Público	Estrategia
1. Reforzar la imagen y reputación interna de la Institución para el fortalecimiento de su cultura corporativa a largo plazo.	Público interno de la Institución "Secap"	1.1 Implementar un sistema recíproco de comunicación en todos los niveles de gestión horizontal y vertical de la institución.
		1.2 Ejecutar campañas de comunicación interna para el desarrollo de una cultura corporativa activa.
		1.3 Establecer actividades dinámicas que permitan la integración de los funcionarios en los diferentes departamentos.
2. Optimizar los canales de comunicación internos de la institución para un mejor desempeño y participación de los funcionarios de la institución.	Público interno de la Institución "Secap"	2.1 Implementar nuevos canales de comunicación a nivel interno a través de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación.
3. Mantener una comunicación constante de las actividades que lleva a cabo la institución a favor de la sociedad ecuatoriana para la participación activa de sus funcionarios.	Público interno de la Institución "Secap"	3.1 Socializar los proyectos encaminados a favor de los sectores vulnerables con los funcionarios de la institución.
		3.2 Motivar el interés y participación de los funcionarios en los proyectos que lleva a cabo la institución a nivel nacional.
4. Establecer un proceso de información permanente que permita evaluar la situación comunicacional de la Institución con el fin de fortalecer el sistema de comunicación.	Público interno de la Institución "Secap"	4.1 Incorporar consultoría externa que permita evaluar el posicionamiento de marca y reputación de la institución a nivel interno y externo.
		4.2 Aplicar de herramientas de comunicación internas que permitan el diagnóstico, medición y control del sistema de comunicación de la institución.

## 4.6 MATRIZ TÁCTICA

Tabla 4

MATRIZ TÁCTICA		
Estrategia	Acciones	Responsables
1.1 Implementar un sistema recíproco de comunicación en todos los niveles de gestión horizontal y vertical de la institución.	<p align="center"><b><u>Crear la Unidad de Relaciones Internas y Asuntos Corporativos.</u></b></p> <p><b>Objetivo:</b> Trabajo conjunto con la Dirección de Comunicación Social.  <b>Lugar:</b> Edificio principal Quito.  <b>Frecuencia:</b> Permanente</p>	Dir. Ejecutiva, Dir. Talento Humano, Dir. Planificación
	<p align="center"><b><u>Elaboración de un Manual Buen Gobierno Corporativo.</u></b></p> <p><b>Objetivo:</b> que los funcionarios estén al tanto de los principios de un buen gobierno corporativo.  <b>Lugar:</b> Edificio principal Quito  <b>Contenido:</b> Basado en los principios y valores que caracterizan a la comunicación, información y conducta                      El mismo deberá ser firmado por cada uno de los funcionarios en la parte final del documento como aceptación de las normas establecidas.  <b>Frecuencia:</b> 1 vez al año y en las incorporaciones de nuevos funcionarios.</p>	Dir. Ejecutiva, Dir. Talento Humano, Dir. Comunicación Social, Unidad de Relaciones Internas y Asuntos Corporativo
	<p align="center"><b><u>Realizar reunión semestral "Estamos Informados"</u></b></p> <p><b>Objetivo:</b> Mayor interacción de los funcionarios con la Dirección Ejecutiva.  <b>Lugar:</b> Auditorio edificio principal Quito  <b>Actividades:</b> Informe semestral del Director/a Ejecutivo y la participación de funcionarios.                      Entrega de recuerdo madera por parte de Dir. Ejecutiva con la misión, visión y valores de la institución (1 vez por año).  <b>Entrega de Manual de Buen Gobierno Corporativo a la Directora Ejecutiva.</b>  <b>Frecuencia:</b> Dos veces al año informe</p>	Dir. Ejecutiva, Dir. Talento Humano, Dir. Comunicación Social, Unidad de Relaciones Internas y Asuntos Corporativo
1.2 Ejecutar campañas de comunicación interna para el desarrollo de una cultura corporativa activa.	<p align="center"><b><u>Lanzar la Campaña "Recapacita"</u></b></p> <p><b>Objetivo:</b> Inclusión y el fortalecimiento de las relaciones laborales entre compañeros e inclusión de las personas con capacidades diferentes.  <b>Lugar:</b> Edificio principal Quito ( 5to piso espacio habilitado para eventos)  <b>Actividades:</b>                      Implementación de un escenario de oficinas de trabajo con diferentes instrumentos y herramientas con las que conviven las personas con capacidades diferentes. (Sillas de ruedas, muletas, libros de lectura para ciegos, etc.).                      Los compañeros interactúan con estos implementos para entender el día a día de sus compañeros y las posibles dificultades que se les presentan. Al finalizar se realizará un grupo focal para tomar en cuenta las apreciaciones de los participantes.</p>	Dir. Talento Humano, Dir. Comunicación Social, Unidad de Relaciones Internas y Asuntos Corporativo.  <b>Patrocinio:</b> Fundación Manuela Espejo.

	<p>Trabajo con grupos de 20 personas.</p> <p><b>El logo y slogan Anexo N° 3</b></p> <p><b>Frecuencia:</b> 1 vez al año</p>	
	<p><b><u>Llevar a cabo el Evento “Reinvéntate”</u></b> (lanzamiento de los programas de voluntariado)</p> <p><b>Objetivo:</b> La participación de los funcionarios en los programas de voluntariado. <b>Lugar:</b> Edificio principal Quito (5to piso espacio habilitado para eventos). <b>Actividades:</b> Presentación de videos informativos y motivacionales sobre acción social Testimonios reales de personas beneficiadas por ayuda social Entrega de manilla plástica con el logo “Reinvéntate”. Coffee Break. <b>Slogan y Logo anexo N° 4</b> <b>Frecuencia:</b> 1 vez al año, grupos de 50 personas por día.</p>	<p>Dir. Talento Humano, Dir. Comunicación Social, Unidad de Relaciones Internas y Asuntos Corporativo</p> <p><b>Patrocinio:</b> Fundación Repsol-Ecuador.</p>
	<p><b><u>Campaña “Responde a nuestro Llamado”</u></b></p> <p><b>Objetivo:</b> La participación de los funcionarios en los programas de voluntariado. <b>Lugar:</b> Edificio principal Quito (5to piso espacio habilitado para eventos). <b>Actividades:</b> Presentación de videos informativos acerca de los proyectos que lleva a cabo la Fundación Don Bosco, así como los parámetros de la campaña Panel de discusión y alternativas viables para la campaña Planteamiento de las actividades que se llevarán a cabo posterior inscripción de los participantes. <b>Slogan y Logo anexo N° 5</b></p>	<p>Dir. Talento Humano, Dir. Comunicación Social, Unidad de Relaciones Internas y Asuntos Corporativo</p> <p><b>Patrocinio:</b> Fundación Don Bosco</p>
<p><b>1.3 Establecer actividades dinámicas que permitan la integración de los funcionarios en los diferentes departamentos.</b></p>	<p><b><u>Establecer espacio de integración “Break de Viernes”</u></b></p> <p><b>Objetivo:</b> Fortalecer de las relaciones laborales entre compañeros de todas las áreas. <b>Lugar:</b> Edificio principal Quito (en cada uno de los pisos sala de reuniones). <b>Actividades:</b> Se entregará un temario semanal con las noticias destacadas y farándula a cada uno de los pisos Cada uno de los pisos se encargará de pedir su break preferido con el aporte de todos. El último viernes de cada mes será patrocinado por la Dirección Ejecutiva. <b>Frecuencia:</b> Todos los viernes de 11H00 a 12H00</p> <p><b><u>Implementar la Semana Cultural del Secap</u></b></p> <p><b>Objetivo:</b> fortalecer las relaciones laborales entre compañeros de todas las direcciones. <b>Lugar:</b> Auditorio Edificio principal Quito (Adaptación auditorio para el evento). <b>Actividades:</b> Planificación de la agenda diaria (invitados 50 personas por día).</p>	<p>Dir. Ejecutiva, Dir. Comunicación Social, Unidad de Relaciones Internas y Asuntos Corporativo</p> <p>El responsable de cada una de las direcciones.</p> <p>Dir. Talento Humano, Dir. Comunicación Social, Unidad de Relaciones Internas y Asuntos Corporativo Área de Multimedia.</p>

	<p>Difusión de un video animado preparado con anterioridad de los proyectos y actividades del Secap. (Duración 20 minutos)  Presentación de grupo de danza clásica (duración 30 minutos).  Entrega de palomitas, bebidas y algodón de azúcar a los participantes.  <b>Frecuencia:</b> en el año 2 veces año.</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Acoplar “Música para tus oídos”</u></b>  (Forma parte los días jueves del Secap)</p> <p><b>Objetivo:</b> incorporar música piano, guitarra, etc. Los jueves en el comedor del <b>SECAP</b> para que los funcionarios se sientan a gusto.  <b>Frecuencia:</b> Todos los jueves de 12h30 a 14h30.  <b>Lugar:</b> Comedor SECAP último piso del Edificio Matriz.</p>	<p><b>Patrocinio:</b>  Escuela Nacional de Baile ENB.</p> <p>Dir. Talento Humano,  Dir. Comunicación Social.  Unidad de Relaciones Internas y Asuntos Corporativo  <b>Patrocinio:</b>  Conservatorio Nacional de Música</p>
<p><b>2.1 Implementación nuevos canales de comunicación a nivel interno a través de las nuevas tecnología información y comunicación.</b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Crear un aula virtual para los funcionarios.</u></b></p> <p><b>Objetivo:</b> Que todos los funcionarios tengan acceso a internet.  <b>Lugar:</b> Planta baja (aula disponible).  <b>Actividades:</b>  Información de la habilitación del aula en los espacios de integración “<b>Break de Viernes</b>” por parte de los directores de cada área.  Implementación de un roll ups informativo en cada uno de los pisos.  <b>Frecuencia:</b> permanente</p>	<p>Dir. Talento Humano,  Dir. Comunicación Social.  Unidad de Relaciones Internas y Asuntos Corporativo.  Dir. Planificación.  Dir. De Desarrollo de Formación</p>
	<p style="text-align: center;"><b><u>Portal interno en Facebook, Twitter, Blog para funcionarios</u></b></p> <p><b>Objetivo:</b> Mantener una comunicación de doble vía entre todos los funcionarios y direcciones.  <b>Lugar:</b> Aula virtual (los funcionarios que no tengan acceso a internet).  <b>Actividades:</b>  Contratación de un especialista en el tema.</p>	<p>Dir. Talento Humano,  Dir. Comunicación Social.  Unidad de Relaciones Internas y Asuntos Corporativo.  Dir. Planificación.  Dir. De Desarrollo de Formación  Contratación Externa</p>
<p><b>2.1 Implementación nuevos canales de comunicación a nivel interno a través de las nuevas tecnología información y comunicación.</b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Establecer Video conferencia a nivel nacional</u></b></p> <p><b>Objetivo:</b> Mantener una comunicación de doble vía con las coordinaciones y centros operativos a nivel nacional.  <b>Lugar:</b> Aula virtual  <b>Actividades:</b>  Enlistar calendario semanal de video conferencias con las distintas dependencias.  Listado de los temas que van a ser tratados por cada dirección.  Anunciar las direcciones que participarán en las videoconferencias.  Ubicación de Roll Ups informativos sobre la actividad en cada uno de los pisos.</p>	<p>Dir. Talento Humano,  Dir. Comunicación Social.  Unidad de Relaciones Internas y Asuntos Corporativo.  Dir. Planificación.</p>

	<p align="center"><b>Realizar un Curso “Herramientas de Comunicación on-line”</b> (El mismo, será replicado a nivel externo a empresas o instituciones interesadas).</p> <p><b>Objetivo:</b> El eficiente y efectivo manejo de la información electrónica. Nuevas herramientas instauradas. <b>Lugar:</b> Aula virtual . <b>Actividades:</b> Desarrollar un calendario de capacitación acorde a la disponibilidad del aula y disponibilidad de tiempo funcionarios. Definir al instructor. Enlistar los temas relevantes que espera sean tratados <b>Entrega de certificado de asistencia.</b> <b>Frecuencia:</b> una vez al año</p>	<p>Dir. Talento Humano, Dir. Comunicación Social. Unidad de Relaciones Internas y Asuntos Corporativo. Dir. De Desarrollo de Formación</p>
	<p align="center"><b>“Observatorio de Reputación Online”</b> (Interno)</p> <p><b>Objetivo:</b> Medir las acciones que se han llevado a cabo dentro del plan de comunicación interno implementado. <b>Lugar:</b> Dirección de Comunicación Social como responsable el departamento de Relaciones Internas y Asuntos Corporativos. <b>Frecuencia:</b> una vez al mes</p>	<p>Dir. Talento Humano, Dir. Comunicación Social. Unidad de Relaciones Internas y Asuntos Corporativo. Asesoría Externa</p>
<p><b>3.1 Sociabilizar los proyectos encaminados a favor de los sectores vulnerables con los funcionarios de la institución.</b></p>	<p align="center"><b>Implementar Carteleras Informativas</b> <b>“Somos parte del Cambio”</b></p> <p><b>Objetivo:</b> Dar a conocer el slogan de la actividad y su asociación a los proyectos llevados a cabo a favor de los sectores vulnerables. <b>Lugar:</b> Edificio principal Quito. <b>Actividades:</b> Diseño de las carteleras. Cronograma de difusión de mensajes. Ubicación de las carteleras. <b>Slogan y Logo anexo N° 6</b></p> <p><b>Frecuencia:</b> permanente</p> <p align="center"><b>Difundir el Boletín Informativo de Resultado</b> <b>“Somos parte del Cambio”</b></p> <p><b>Objetivo:</b> Que los funcionarios participen en la elaboración de notas de prensa para la cartelera ya instaurada <b>“Somos parte del Cambio”</b>. <b>Lugar:</b> Edificio principal Quito. <b>Actividades:</b> Diseño del encabezado y pie de página del boletín Invitación personalizada a cada uno de los funcionarios. Ubicación de Roll Ups informativos de la actividad.</p>	<p>Dir. Talento Humano, Dir. Comunicación Social. Unidad de Relaciones Internas y Asuntos Corporativo. Área de carpintería (fabricación de carteleras)</p> <p>Dir. Talento Humano, Dir. Comunicación Social. Unidad de Relaciones Internas y Asuntos Corporativo.</p>

	<p>Reuniones de informativas en cada uno de los pisos para explicar el proyecto. Lanzamiento del primer boletín. <b>Frecuencia:</b> permanente</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Organizar un comité supervisor "Somos parte del Cambio"</u></b></p> <p><b>Objetivo:</b> Responsables de mantener el interés y establecer parámetros del proyecto "Somos parte del Cambio". <b>Lugar:</b> Edificio principal Quito. <b>Actividades:</b> Conformar el comité con la participación de un responsable por cada dirección. Definir funciones de los integrantes. Establecer las políticas necesarias para el desarrollo de actividades. Definir calendario de reuniones (1 vez por mes) y enfatizar qué proyectos deberían ser tomados en cuenta. <b>Frecuencia:</b> permanente.</p>	<p>Dir. Talento Humano, Dir. Comunicación Social. Unidad de Relaciones Internas y Asuntos Corporativo.</p>
<p><b>3.2 Motivar el interés y participación de los funcionarios en los proyectos que lleva a cabo la institución a nivel nacional.</b></p>	<p><b><u>Crear Comisiones Participativas de Evaluación a nivel nacional en coordinaciones y centros operativos.</u></b></p> <p><b>Objetivo:</b> La participación de funcionarios en el desarrollo de informes sobre las actividades que se llevan a cabo a nivel nacional. <b>Lugar:</b> coordinaciones y centros operativos a nivel nacional. <b>Actividades:</b> Establecer un cronograma de visitas. Planificar un listado de los funcionarios que visitarán las dependencias (todos serán tomados en cuenta por sorteo de cada una de las direcciones). Definir un calendario de visitas Diseño de la estructura del Informe para cada visita. <b>Frecuencia:</b> permanente.</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Lanzar el Concurso interno "Nuestros Recuerdos – Nuestra Riqueza"</u></b></p> <p><b>Objetivo:</b> Que los funcionarios sean los provisosores en la elección sobre el mejor proyecto llevado a cabo por la institución a lo largo de su historia. <b>Lugar:</b> Edificio principal Quito, Coordinaciones y Centros Operativos a Nivel Nacional <b>Actividades:</b> Envío de boletín interno electrónico y físico con datos y bases del concurso. Ubicación de Roll Ups con información del Lanzamiento. Ubicación de <b>Buzones de Participación para la votación.</b> (Área de carpintería diseño de los buzones).  Envío de los proyectos que forman parte del concurso. (Abierto a sugerencias sobre algún proyecto o actividad que no ha sido enlistado). <b>Frecuencia:</b> 2 veces por año.</p>	<p>Dir. Talento Humano, Dir. Comunicación Social. Unidad de Relaciones Internas y Asuntos Corporativo. Dir. Administrativa y Financiera Dir. Planificación.</p> <p>Dir. Talento Humano, Dir. Comunicación Social. Unidad de Relaciones Internas y Asuntos Corporativo. Dir. Administrativa y Financiera Dir. Planificación.</p>

	<p style="text-align: center;"><b><u>Realizar un Cóctel semestral</u></b> <b><u>“Nuestros Recuerdos – Nuestra Riqueza”</u></b></p> <p style="text-align: center;">”</p> <p style="text-align: center;">(Exposición del proyecto ganador en el concurso interno)</p> <p><b>Objetivo:</b> Exposición del proyecto ganador del concurso y la difusión de nuevos proyectos.  <b>Lugar:</b> Auditorio de la Matriz Quito.  <b>Actividades:</b>  Coctel, servicio, decoración del auditorio mediante contratación externa.  Enviar invitación interna.  <b>Frecuencia:</b> 2 vez al año.</p>	<p>Dir. Talento Humano,  Dir. Comunicación Social.  Unidad de Relaciones Internas y Asuntos Corporativo.  Dir. Administrativa y Financiera</p>
<p><b>4.1 Incorporar consultoría externa que permita evaluar el posicionamiento de marca y reputación de la institución a nivel interno y externo.</b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Firmar un contrato de consultoría de comunicación</u></b> (Empresa especializada)</p> <p><b>Objetivo:</b> Obtener parámetros de medición tangibles de los procesos de comunicación que se llevan a cabo durante el ejercicio del plan.  <b>Lugar:</b> Matriz Quito  <b>Actividades:</b>  Licitación de los servicios según los pliegos de especificaciones técnicas que requiera la institución.  Desarrollo del pliego las actividades necesarias para la contratación.  <b>Frecuencia:</b> el contrato tendrá duración de un año</p>	<p>Dir. Talento Humano,  Dir. Comunicación Social.  Unidad de Relaciones Internas y Asuntos Corporativo.  Dir. Administrativa y Financiera</p>
<p><b>4.2 Aplicar herramientas de comunicación internas que permitan el diagnóstico, medición y control del sistema de comunicación de la institución.</b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Llevar a cabo una</u></b> <b><u>Auditoría de Comunicación Interna</u></b></p> <p><b>Objetivo:</b> Medir si los objetivos del plan de comunicación interno se están cumpliendo.  <b>Lugar:</b> Matriz Quito  <b>Actividades:</b>  Trabajo conjunto con los profesionales externos ya contratados. Consultores en Comunicación.  <b>Frecuencia:</b> una vez durante el año</p>	<p>Dir. Talento Humano,  Dir. Comunicación Social.  Unidad de Relaciones Internas y Asuntos Corporativo.  Consultoría Externa</p>

	<p style="text-align: center;"><b><u>Implementar un Plan de Comunicación de Marketing</u></b></p> <p><b>Objetivo:</b> Mantener un trabajo conjunto con la Dirección de Planificación en los proyectos que lleva a cabo como parte de la imagen corporativa de la institución.</p> <p><b>Lugar:</b> Matriz Quito</p> <p><b>Actividades:</b> Trabajo conjunto con los profesionales externos ya contratados. Consultores en Comunicación.</p> <p><b>Frecuencia:</b> se definirá según las actividades que se presenten en la dirección de planificación.</p>	<p>Dir. Talento Humano, Dir. Comunicación Social. Unidad de Relaciones Internas y Asuntos Corporativo. Consultoría Externa</p>
<p><b>4.2 Aplicar herramientas de comunicación internas que permitan el diagnóstico, medición y control del sistema de comunicación de la institución.</b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Desarrollar un Plan de Crisis</u></b></p> <p><b>Objetivo:</b> Para estar preparados en situaciones de Gestión de Crisis, la misma, las mismas que se puede suscitar en cualquier momento.</p> <p><b>Lugar:</b> Matriz Quito</p> <p><b>Actividades:</b> Trabajo conjunto con los profesionales externos ya contratados. Consultores en Comunicación.</p> <p><b>Frecuencia:</b> una vez al año</p>	<p>Dir. Talento Humano, Dir. Comunicación Social. Unidad de Relaciones Internas y Asuntos Corporativo. Consultoría Externa</p>
	<p style="text-align: center;"><b><u>Implementar un Plan Integral de Comunicación</u></b></p> <p><b>Objetivo:</b> para establecer objetivos conjuntos con plan estratégico de comunicación y trabajar en una sola dirección en pos del desarrollo de la institución.</p> <p><b>Lugar:</b> Matriz Quito</p> <p><b>Actividades:</b> Trabajo conjunto con los profesionales externos ya contratados. Consultores en Comunicación.</p> <p><b>Frecuencia:</b> una vez al año</p>	<p>Dir. Talento Humano, Dir. Comunicación Social. Unidad de Relaciones Internas y Asuntos Corporativo. Consultoría Externa</p>

## 4.7 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 5

Cronograma de Actividades 2013																																																
Tiempo Actividad	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Dpto. Relaciones Internas & Asuntos Corporativos	█																																															
Manual Buen Gobierno Corporativo	█																																															
Evento "Estamos Informados"	█																																															
Campaña "Recapacita"	█																																															
Campaña "Reinvéntate"	█																																															
Campaña "Responde a nuestro Llamado"	█																																															
Espacio de Integración	█																																															
Semana Cultural	█																																															
"Música para tus oídos"	█																																															
Aula virtual	█																																															
Portal interno Facebook, Twitter	█																																															
Video conferencia	█																																															
Curso "Herramientas de comunicación on-line"	█																																															
Observatorio de Reputación On-line (interno)	█																																															
Carteleras Informativas "Somos parte del Cambio"	█																																															
Boletín Informativo "Somos parte del Cambio"	█																																															
Comité supervisor "Somos parte del Cambio"	█																																															
Comisiones Participativas de Evaluación	█																																															
Concurso interno "Nuestros Recuerdos – Nuestra Riqueza"	█																																															
Cóctel semestral "Nuestros Recuerdos – Nuestra Riqueza"	█																																															
Incorporar consultoría externa	█																																															
Auditoría de Comunicación Interna	█																																															
Plan de Comunicación de Marketing.	█																																															
Plan de Crisis.	█																																															
Plan Integral de Comunicación.	█																																															

## 4.8 PRESUPUESTO

Tabla 6

PRESUPUESTO		
Actividad	Costo Unitario	Costo Total
Dpto. Relaciones Internas & Asuntos Corporativos	(Servidor Público ya forma parte de la partida presupuestar	\$0
Manual Buen Gobierno Corporativo	\$0	\$0
Evento "Estamos Informados"	\$0	\$0
Campaña "Recapacita"	(Roll Ups 4) \$49	\$196
Campaña "Reinvéntate"	(Manillas Plásticas)\$1.5 (Coffee break Patrocinado ) \$0	\$472 \$0
Campaña "Responde a nuestro Llamado"	(Coffee break ) \$1 (4 Roll Ups impresión)\$ 20	\$315 \$80
Espacio de Integración	\$0	\$0
Semana Cultural	(Alquiler Máquinas diario) \$45 (4 Roll Ups impresión)\$ 20	\$225 \$80
"Música para tus oídos"	\$0	\$0
Aula virtual	\$0	\$0
Portal interno Facebook, Twitter	\$0	\$0
Video conferencia	\$0	\$0
Curso "Herramientas de comunicación on-line"	\$0	\$0
Observatorio de Reputación On-line (interno)	\$0	\$0
Cartelera Informativa "Somos parte del Cambio"	( Diseño y fabricación Técnicos Secap)\$0	\$0
Boletín Informativo "Somos parte del Cambio"	\$0	\$0
Comité supervisor "Somos parte del Cambio"	\$0	\$0
Comisiones Participativas de Evaluación	\$0	\$0
Concurso interno "Nuestros Recuerdos – Nuestra Riqueza" Buzones de Votación	( Diseño y fabricación Técnicos	\$0
Cóctel semestral "Nuestros Recuerdos – Nuestra Riqueza"	(Servicio cóctel externo)\$ 4 (Decoración Varios) \$.50 (4 Roll Ups impresión)\$ 20	\$1260 \$157.50 \$80
Incorporar consultoría externa	(Costo mensual) 1800\$	\$21600
Auditoria de Comunicación Interna	\$	\$
Plan de Comunicación de Marketing.	\$	\$
Plan de Crisis.	\$	\$
Plan Integral de Comunicación.	\$	\$
	<b>Subtotal</b>	24465.50
	<b>Gastos administrativos 15%</b>	3669.82
	<b>Extras 10%</b>	2446.55
	<b>Total</b>	<b>30581.87</b>

## 4.9 MATRIZ DE EVALUACIÓN

Tabla 7

Matriz de Evaluación				
Objetivo	Tipo de objetivo	Nivel de Evaluación	Instrumento	Indicador
4. Reforzar la imagen y reputación interna de la Institución para el fortalecimiento de su cultura corporativa a largo plazo.	Información / Motivación	Básico Intermedio	Dpto. Relaciones Internas y Asuntos Corporativos Encuestas	# de funcionarios que está de acuerdo con la implementación del departamento # de funcionarios que no está de acuerdo.
			Manual Buen Gobierno Corporativo Encuesta de Conocimiento	# de funcionarios que leen el manual por # de manuales entregados.
			Reunión “Estamos Informados” Asistencia a la reunión	# de funcionarios que asisten a la reunión / # total de funcionarios.
			Campaña “Recapacita” Entrevista	# de funcionarios que entiende el mensaje de la campaña/ # que opina que no tuvo relevancia.
			Campaña “Reinvéntate” Formulario de Inscripción	# de funcionarios que se inscriben / # total de funcionarios que asisten.
			Campaña “Responde a nuestro Llamado” Encuesta	# de voluntarios que asisten a las actividades de la campaña/ # total de inscritos al inicio de la campaña.
			Espacio de Integración Entrevista	# de funcionarios que están de acuerdo con este espacio/ # que no está de acuerdo.
			Semana Cultural Asistencia al Evento	# de asistentes al evento con este/ # de funcionarios total.
“Música para tus oídos” Asistencia al Comedor	# de comensales que asisten al comedor / # de comensales frecuentes.			
Objetivo	Tipo de objetivo	Nivel de Evaluación	Instrumento	Indicador
5. Optimizar los canales de comunicación internos de la institución para un mejor desempeño y participación de	Información / Motivación	Básico Intermedio	Aula virtual Asistencia al Aula	# de funcionarios que utilizan el aula/ # de funcionarios que no tienen acceso a wister .
			Portal interno facebook, Visitas al portal	# de visitas al portal/ # total de funcionarios matriz Quito.
			Video conferencia Encuesta Gerencial	# de directivos que utilizan la herramienta/ # total de directivos a nivel nacional.
			Curso “Herramientas de comunicación on-line” Hoja de Registro	# de funcionarios que se inscriben al curso/ # total de funcionarios matriz.
			Observatorio de Reputación On-line (interno) Encuesta On-line	# de encuestas contestadas de las diferentes estrategias/ # de encuestas enviadas.

los funcionarios de la institución.				
6. Mantener una comunicación constante de las actividades que lleva a cabo la institución a favor de la sociedad ecuatoriana para la participación activa de sus funcionarios.	Información / Motivación	Básico Intermedio	<b>Cartelera Informativa “Somos parte del Cambio”</b> Entrevistas	# de funcionarios percibieron la instalación de cartelera/ # de funcionarios que no percibieron.
			<b>Boletín Informativo “Somos parte del Cambio”</b> Conteo de Envíos	# de funcionarios que leyeron el boletín/ # de funcionarios a los que se envió el boletín.
			<b>Comité supervisor “Somos parte del Cambio”</b> Entrevista	# de participantes del comité que encuentra necesarias su labor/ # de participantes que no considera necesaria su participación.
			<b>Comisiones Participativas de Evaluación</b> Formulario de Evaluación	#de funcionarios que están de acuerdo en participar en la actividad/ # de funcionarios que no desea participar.
			<b>Concurso interno “Nuestros Recuerdos – Nuestra Riqueza”</b> Conteo de participantes <b>Cóctel semestral “Nuestros Recuerdos – Nuestra Riqueza”</b> Asistentes al Evento	#de funcionarios que participan/ # total de funcionarios matriz.  #de funcionarios que asisten al evento/ # total de funcionarios matriz.
4. Establecer un proceso de información permanente que permita evaluar la situación comunicacional de la Institución con el fin de fortalecer el sistema de comunicación.	Información / Motivación	Básico Intermedio	<b>Incorporar consultoría externa</b> Formulario de Evaluación	#de actividades realizadas/ # de actividades planteadas en la plan de asesoría externa.
			<b>Auditoría de Comunicación Interna</b> Formulario de Objetivos	#de objetivos cumplidos/ # de objetivos planteados inicialmente.
			<b>Plan de Comunicación de Marketing.</b> Formulario de Objetivos	#de objetivos cumplidos/ # de objetivos planteados inicialmente.
			<b>Plan de Crisis.</b> Simulacro de Crisis	#de pasos cumplidos de la agenda de crisis/ # pasos que están estipulados en la agenda de crisis.
			<b>Plan Integral de Comunicación.</b> Formulario de Objetivos	#de objetivos cumplidos/ # de objetivos planteados inicialmente.

## 4.10 MATRIZ DE PLANIFICACIÓN

Tabla 8

Matriz de Comunicación								
Objetivo General	Objetivo Específico	Público	Estrategias	Acciones	Cronograma	Presupuesto	Evaluación	
Mejorar el sistema de comunicación interno del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional en la matriz ubicada en la ciudad de Quito con el propósito de potenciar los mecanismos y procesos que se llevan a cabo dentro de la institución.	1. Reforzar la imagen y reputación interna de la Institución para el fortalecimiento de su cultura corporativa a largo plazo.	Público Interno	1.1 Implementar un sistema recíproco de comunicación en todos los niveles de gestión horizontal y vertical de la institución.	Unidad de Relaciones Internas y Asuntos Corporativos.	Permanente	\$ 0	Encuestas de trabajo	
				Manual Buen Gobierno Corporativo.	1 vez al año	\$ 0	Encuesta de Conocimiento	
				Reunión "Estamos Informados"	2 veces al año	\$ 0	Asistencia a la reunión	
			1.2 Ejecutar campañas de comunicación interna para el desarrollo de una cultura corporativa activa.	Campaña "Recapacita"	1 vez al año	\$ 196	Entrevista	
				Evento "Reinventate"	1 vez al año	\$ 472	Formulario de Inscripción	
				Campaña "Responde a nuestro Llamado"	1 vez al año	\$ 315	Encuesta	
			1.3 Establecer actividades dinámicas que permitan la integración de los funcionarios en los diferentes departamentos.	Espacio de integración "Break de Viernes"	Permanente	\$ 0	Entrevista	
				Semana Cultural del Secap	2 veces al año	\$ 305	Asistencia al Evento	
				"Música para tus oídos"	Permanente	\$ 0	Asistencia al Comedor	
	2. Optimizar los canales de comunicación internos de la institución para un mejor desempeño y participación de los funcionarios de la institución.	Público Interno	2.1 Implementación nuevos canales de comunicación a nivel interno a través de las nuevas tecnología información y comunicación.	Aula virtual para los funcionarios.	Permanente	\$ 0	Asistencia al Aula	
				Portal interno en Facebook, Twitter	Permanente	\$ 0	Visitas al portal	
				Video conferencia a nivel nacional	1 vez cada semana	\$ 0	Encuesta Gerencial	
				Curso "Herramientas de Comunicación on-line"	1 vez al año	\$ 0	Hoja de Registro	
				"Observatorio de Reputación Online"	1 vez cada mes	\$ 0	Encuesta On-line	
				Cartelera Informativa "Somos parte del Cambio"	Permanente	\$ 0	Entrevista	
	3. Mantener una comunicación constante de las actividades que lleva a cabo la institución a favor de la sociedad ecuatoriana para la participación activa de sus funcionarios.	Público Interno	3.1 Sociabilizar los proyectos encaminados a favor de los sectores vulnerables con los funcionarios de la institución.	Boletín Informativo de Resultado "Somos parte del Cambio"	Permanente	\$ 0	Conteo de Envíos	
				Comité supervisor "Somos parte del Cambio"	Permanente	\$ 0	Entrevista	
				Comisiones Participativas de Evaluación a nivel nacional en coordinaciones y centros operativos.	1 vez cada mes	\$ 0	Formulario de Evaluación	
				Concurso interno "Nuestros Recuerdos – Nuestra Riqueza"	2 veces al año	1497.50	Conteo de participantes	
				Cóctel semestral "Nuestros Recuerdos – Nuestra Riqueza"	2 veces al año		Asistentes al Evento	
	4. Establecer un proceso de información permanente que permita evaluar la situación comunicacional de la Institución.	Público Interno	4.1 Incorporar consultoría externa que permita evaluar el posicionamiento de marca y reputación de la institución a nivel interno y externo.	Contrato de consultoría de comunicación y reputación	Permanente	\$ 21.600	Formulario de Evaluación	
				4.2 Aplicación de herramientas de comunicación internas que permitan el diagnóstico, medición y control del sistema de comunicación de la institución.	Auditoría de Comunicación Interna	1 vez al año	\$ 0	Formulario de Objetivos
					Plan de Comunicación de Marketing	1 vez al año	\$ 0	Formulario de Objetivos
Plan de Crisis					1 vez al año	\$ 0	Simulacro de Crisis	
Plan Integral de Comunicación					1 vez al año	\$ 0	Formulario de Objetivos	
<b>SUBTOTAL</b>						<b>24465.50</b>		
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>						<b>3669.82</b>		
<b>EXTRAS</b>						<b>2446.55</b>		
<b>TOTAL</b>						<b>30581.87</b>		

## **5 CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

El Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional es una cuna llena de oportunidades comunicacionales que se pueden implementar a largo plazo. Las conclusiones principales que se establecen finalizado el proyecto de tesis son:

La mayor parte de los funcionarios de la institución perciben que la comunicación interna es poco satisfactoria y no refuerza su trabajo interno, no están al tanto de los proyectos y actividades institucionales que se llevan a cabo, así como el progreso de los mismos; como resultado no se sienten identificados con la institución y desconocen la relevancia que tiene su trabajo y aporte para la sociedad ecuatoriana.

Con las nuevas reformas de capacitación y formación que ha implementado el gobierno actual; la incorporación de el SECAP al comité interinstitucional del Plan para el Buen Vivir, se han establecido nuevos proyectos para fortalecer la estrategia participativa de la institución a nivel nacional, para lo cual se ha incorporado una Dirección de Comunicación Social en la estructura organizacional de la institución, cabe destacar que su trabajo está destinado a procesos de comunicación externos y con asiladas y escasas acciones de comunicación internas.

Al imprimir nuevos proyectos de relevancia social, el trabajo al interior de la institución ha incrementado, así como la incorporación de nuevos funcionarios con sus aportaciones en las diferentes áreas; estos cambios radicales implementados a mediano plazo, han provocado una incertidumbre de trabajo por parte de los funcionarios antiguos, que no han sido participes de los nuevos procesos suscitados en la institución.

Como resultado se ha desarrollado una cultura corporativa informal, basada en la falta de información, comunicación y participación de todos los miembros del Secap. En la actualidad, esta carencia de una cultura positiva al interior de la institución está retardando los procesos administrativos, provocando un malestar en el clima organizacional y falta de apego a la institución por parte de su público interno, a pesar del gran trabajo formativo y de capacitación que desarrolla a lo largo del país en favor de los sectores desprotegidos.

El desarrollo de una comunicación interna de una sola vía bajo una estructura organizacional vertical, es una debilidad amenazante de la institución, la mayor parte de los funcionarios piden que se les transmita mayor información del trabajo que están ejecutando como parte del equipo, al igual de los objetivos que corresponden a cada departamento. No están definidos canales de comunicación formales, por lo que no existe un seguimiento de las acciones que desempeñan cada una de las direcciones. Cabe destacar que los mayores problemas en el deficiente cumplimiento de los objetivos institucionales, se deben en mayor parte por la falta de comunicación interdepartamental y la empatía entre funcionarios y directivos.

La incorporación de herramientas de comunicación on-line, punto relevante en la economía de la sociedad actual, se han llevado a cabo a nivel externo, sin definir, estrategias que permitan su igual uso a nivel interno, aún cuando la mayoría de los funcionarios están de acuerdo con la incorporación de las nuevas tecnologías como parte de los procesos internos de la organización, lo resaltan como un cambio importante a nivel interno de la Institución. Claro está, que la incorporación de estas nuevas herramientas de comunicación va de la mano de una capacitación integra a nivel general, tomando en cuenta, que los funcionarios de la institución forman parte de un grupo diversificado de edades como resultado del proceso de nueva reestructuración de la institución.

En los últimos años de arduo trabajo de la institución y de todos los funcionarios que la forman, no se han desarrollado programas de integración

de personal y campañas que fortalezcan la identidad de la institución con sus miembros, un caso especial a estudiar, debido a que si la institución es pionera en proyectos de relevancia social, ayuda a sectores vulnerables, capacitación a los sectores productivos menos favorecidos por la economía ecuatoriana, resultaría para los funcionarios un orgullo formar parte de un trabajo tan relevante para el país, por el contrario, la mayor de parte de los funcionarios a pesar de que conocen cuál es la misión y visión del SECAP, no relacionan la importancia de su trabajo y el compromiso de la institución con el país.

Realizado el diagnóstico al interior de la institución que forma parte de la propuesta de comunicación, se evidencia la falta de un plan integral de comunicación con todas las áreas y se registran acciones aisladas de comunicación, como resultado no se han llevado a cabo análisis comunicacionales que permitan medir y evaluar la estructura comunicativa de la institución. Si no existe un plan de comunicación interno, es probable, que los estudios correspondientes a auditorias de imagen, un plan de crisis definido y actualizado, gestión de marca, definición de políticas de comunicación institucional y organizacional y demás no formen parte la estrategia general del SECAP.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

La comunicación es una herramienta importante en la gestión diaria de todas organizaciones, sin embargo, su importancia en el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional ha sido reducido a un simple impacto comercial en medios, optado en los últimos años por el manejo de una comunicación asilada, ocasional y en ciertas ocasiones menospreciada, gracias al estudio llevado a cabo, se ha logrado verificar como trabaja la institución, cómo pueden mejorar sus proceso comunicativos y que herramientas con las que ya cuenta el SECAP pueden ser mejoradas para su optimo desempeño.

Una de las recomendaciones establecidas en el presente estudio es la incorporación de campañas de comunicación que permiten el desarrollo de relaciones personales satisfactorias al interior de la organización, el conocimiento de los proyectos que son llevados a cabo, así como la participación de sus miembros, la optimización de los espacios de recreación con los que ya cuentan la institución y el fortalecimiento de la cultura corporativa del SECAP.

Para fortalecer las campañas de comunicación y los procesos a nivel interno, se recomienda canales formales de comunicación en todos los niveles, así como la incorporación de nuevas herramientas de comunicación on-line de bajo costo, que faciliten el acceso a la información con el fin de desarrollar un favorable ambiente de trabajo y a su vez mejora los procesos administrativos, así como el ahorro de recursos físicos y tiempo a nivel general.

Si al momento la institución cuenta con una Dirección de Comunicación Social que gestiona la comunicación externa, se puede incorporar a la misma, una unidad especializada en comunicación interna, para dar cumplimiento a los objetivos planteados en el plan de comunicación interno, y el fortalecimiento de acciones comunicativas formales y planificadas.

La contratación de un servicio externo especializado que le permita a la institución evaluar su comunicación en la primera fase, a nivel interno, mediante auditorias de imagen, desarrollo de un plan definido de crisis; tan indispensable en momentos políticos inestables en el país, así como, la incorporación de un plan integral de comunicación que reúna a las distintas direcciones hacia el cumplimiento de objetivos comunes.

La contratación de éste servicio especializado, puede formar parte de una segunda fase, en la cual, se incluya sus servicios hacia el público externo, por ejemplo, la instauración de un barómetro de medición de reputación y marca a nivel nacional, así como el manejo estratégico de las Tics; herramientas

comunicativas a gran escala mundial, necesarias en la incorporación de la nueva economía global.

La incorporación de un Manual “Buen Gobierno Corporativo” es la única opción impresa recomendada en el plan de comunicación interno, como parte de las políticas instauradas en propio manual, sobre la preservación de los recursos naturales (Responsabilidad Social Empresarial), el cual recoge los temas relacionados a comunicación-información-conducta responsable, con el fin de propicia el espíritu de trabajo en equipo multidisciplinarios, orientados a una filosofía social.

El manual Buen Gobierno Corporativo está creado con la finalidad de futuras adaptaciones anuales que puedan ajustarse a la realidad de un mercado cambiante, siempre y cuando no alteren la filosofía de la institución.

La comunicación de los procesos y proyectos a largo plazo, la sociabilización del trabajo diario de la institución, la instauración de una comunicación planificada, permite que los colaboradores formen parte activa de los cambios y objetivos implementados en el plan estratégico general. Como parte final se cita la frase textual de San José María Escrivá de Balaguer que decía “La resistencia de una cadena se mide por el eslabón más débil”.

En un sistema integrado de trabajo todos sin excepción forman parte importante en el desarrollo de los objetivos, no existen direcciones favorables o personal indispensable, existen eslabones que con su desempeño conjunto forman de una cadena de trabajo resistente.

## REFERENCIAS

- AGUILERA J. y CAMACHO N. (2002). *Gerencia integral de comunicación*. Bogotá, Colombia: Eco e Ediciones.
- ALONSO J., BLANCO, S., ESCRIBANO, R., GONZÁLES, V., PASCUAL, S. y RODRÍGUEZ, A. (2005). *Tecnologías de la información y de la comunicación*. México D.F., México: Alfaomega Grupo Editorial S.A.
- BAQUERO, J. y BAQUERO, M. (2005). *Manual de Relaciones Públicas, publicidad y comunicación*. España: Gestión 2000.
- BARTOLI, A. (1992). *Comunicación y organización*. Barcelona, España: Editorial Paidós.
- BEL, J. (2005). *Comunicar para crear valores, la dirección de comunicación en las organizaciones*. Barcelona, España: EUNSA.
- BIZANCIO, G. (2008). *Marketing: las ideas, el conocimiento y la acción*. México D.F., México: Pearson Educación de México S.A.
- BOSOVSKY, G. (2008), *investigación estratégica y auditoría de imagen visual*. Murcia, España: Universidad Católica San Antonio.
- CAMERON, G., WILCOX, D. y CIFRA, J. (2006). *Relaciones Públicas, estrategias y tácticas*. España: Ed. Pearson.
- CAPRIOTTI, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona, España: Ariel.
- CAPRIOTTI, P. (2006). *La imagen de la empresa: estrategias de comunicación integrad*. Barcelona, España: Ariel.
- CATELLS, M. (1996). *La era de la información: económica, sociedad y cultura. Volumen I La Sociedad Red*. Madrid, España: Alianza Editorial S.A.
- COSTA, J. (2000). *La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona, España: Paidós.
- COSTA, J. (2004). *DirCom on-line, el master de dirección de comunicación a distancia*. La Paz, Bolivia: Grupo Editorial Desing.
- COSTA, J. (2004). *La imagen de marca: un fenómeno social*. Barcelona, España: Paidós.

- COSTA, J. (2004). *Master DirCom Los profesores siempre tienen la palabra*. Madrid, España: European Communication School.
- COSTA, J. (2005). *Identidad televisiva en 4D*. La Paz, Bolivia: Grupo Editorial Desing.
- COSTA, J. (2009). *DirCom, estrategia de la complejidad*. Valencia, España: Campus del Riu Sec.
- COSTA, J. (2009). *Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona, España: Granollers.
- COSTA, J. (2009). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- COSTA, J., GARRIDO, F. y PULTMAN, L. (2002). *Comunicación Empresarial*. Barcelona, España: Paidós.
- DAVIS, S. (2002). *La marca: máximo valor de la empresa*. México D.F., México: Prentice Hall
- ELIZALDE, L. (2004). *Las estrategias en las crisis públicas. La función de la comunicación*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Empresas Socialmente Responsables. (2011). *La Creación de Valor Compartido un compromiso por el desarrollo sustentable*. Quito, Ecuador: Repsol.
- Empresas. (2012). *Dedicadas a la ayuda social*. Quito, Ecuador: Vistazo.
- EZEQUIEL, S. (2009). *Responsabilidad Social Empresarial*. Buenos Aires, Argentina: Valleta Ediciones.
- Innomedios Comunicación Integral. (2011). *Solo conociendo los problemas se puede buscar una solución*. Quito, Ecuador: Innomedios.
- KOTLER, P. (2005). *Las preguntas más frecuentes sobre MARKETING*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- LOSADA, J. (2004). *Gestión de comunicación en las organizaciones*. Barcelona, España: Ariel.
- MATTELART, A. y MATTELART, M. (1997). *Historia de las teorías de comunicación*. Barcelona, España: Paidós.
- MURIEL, M. y ROTA, G. (1980). *Comunicación Institucional*. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.

- Responsabilidad Social CERES. (2012). *La Responsabilidad Social Empresarial Involucra todos los Sectores*. Quito, Ecuador: Ediecuatorial.
- Responsabilidad Social Consorcio Nobis. (2009). *Responsabilidad Social Empresarial*. Guayaquil, Ecuador: Grupo Nobis.
- Responsabilidad Social Empresarial. (2007). *Inicio del Proceso de Implantación de la RSE*. Quito, Ecuador: Emcovisa S.A.
- Responsabilidad Social Empresarial. (2009). *Mi empresa no es Socialmente Responsable*. Quito, Ecuador: Emcovisa S.A.
- RIES, A., RIES, L., PERALBA, R. y GONZÁLEZ, R. (2000). *22 leyes inmutables de la marca*. Madrid, España: McGraw-Hill/ Interamericana de España S.A.
- RODRÍGUEZ, I. (2007). *Estrategias y técnicas de comunicación*. Cataluña, España: Editorial Universidad Oberta de Cataluña.
- RODRÍGUEZ, V. (2008). *Comunicación Corporativa. Un derecho y un deber*. Santiago, Chile: RIL Editores.
- RUBIO, F. (2008). *Manual de Comunicación Corporativa y Públicos Internos*. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- SERVICIO ECUATORIANO DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL. (2006). *Plan Estratégico SECAP 2007 - 2011*. Quito, Ecuador: Dirección de Comunicación.
- TREVIÑO, R. (2004). *Publicidad. Comunicación integral en marketing*. Barcelona, España: McGraw Hill.
- Verde. (2011). *Empleados Verdes*. Quito, Ecuador: Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social.

# ANEXOS

## ANEXOS 1

Encuesta realizada a los funcionarios públicos del Servicio Ecuatoriano de capacitación Profesional. (SECAP)

### 1.- Datos Socio-demográficos

SEXO Hombre  Mujer

### 2.- GRUPO DE EDAD

De 16 a 19 años  De 20 a 29 años  De 30 a 44 años  De 45 a 59 años  De 60 años y más

### 3.- NIVEL DE EDUCACIÓN

Básica-primaria  Bachillerato-secundaria  Superior-universitaria  Técnica-Artes

### 4.- RELACION LABORAL EN EL SECAP:

Contrato  Nombramiento

### 5.- ¿CUÁNTO TIEMPO LLEVA TRABAJANDO EN LA INSTITUCIÓN?

Menos de 1 año  De 1 a 5 años  De 5 a 10 años  De 10 a 15 años  De 15 años en adelante

### 6.- ¿CUÁN SATISFECHO SE SIENTE USTED CON LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA INSTITUCIÓN. EN RELACIÓN A SUS FUNCIONARIOS?

Nada satisfecho  Poco satisfecho  Bastante satisfecho  Muy satisfecho

### 7.- ¿SE ENTERA USTED DE LAS NOVEDADES Y CAMBIOS QUE OCURREN EN LA INSTITUCIÓN? Si la respuesta es afirmativa, preguntar ¿A TRAVÉS DE QUÉ MEDIO DE COMUNICACIÓN O HERRAMIENTA SE ENTERA USTED DE LOS CAMBIOS QUE OCURREN EN LA INSTITUCIÓN?

No se entera  Carteleras  Correo Electrónico  Por comentarios de sus compañeros  Por sus jefes  Otro (anote, cuál)

### 8. EN SU OPINIÓN, ¿CUÁL ES EL CANAL O MEDIO DE COMUNICACIÓN MÁS EFICIENTE PARA TRANSMITIR NOTICIAS Y ACTIVIDADES QUE GENERA LA INSTITUCIÓN?

Carteleras  Correo Electrónico  Página web  Información cara a cara  Seminarios, talleres, otros eventos   
Periódico, boletín o revista institucional  Otro (anote, cuál)

### 9.- ¿SOBRE CUÁL DE LOS SIGUIENTES TEMAS LE PARECE IMPORTANTE RECIBIR INFORMACIÓN?

Políticas, proyectos y líneas de acción del SECAP  Proyectos de cambio institucional  Temas de actualidad que se relacionen del SECAP   
Eventos, seminarios, talleres que se realicen del SECAP  Noticias en medios de comunicación respecto del SECAP   
De conocimiento general  Reuniones y festejos no oficiales del SECAP  Beneficios que brinda

### 10.- ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA SON DE SU MAYOR INTERÉS?

Televisores publicitarios  Material Impreso (afiches, trípticos, libros de bolsillo)  Manual de identidad corporativa   
Circulares y memorandos  Charlas informativas  Correo electrónico  Carteleras   
Información impresa de interés general sobre la institución (Manual de Inducción)  Revista institucional interna   
Buzón de sugerencias  Reglamento interno  Intranet  Otro (anote, cuál)

### 11.- ¿QUIÉN SE OCUPA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA INSTITUCIÓN?

### 12.- ¿LOS LETREROS UBICADOS EN LA INSTITUCIÓN, FACILITAN SU TRABAJO DIARIO:

Nada  Poco  Algo  Mucho

### 13.- ¿CÓMO CALIFICA USTED EL ESTADO DE LAS INSTALACIONES DONDE DESARROLLA SU TRABAJO?

Muy malo  Malo  Bueno  Muy bueno

### 14.- ¿EN SU LUGAR DE TRABAJO TIENE USTED ACCESO AL INTERNET Y CORREO ELECTRÓNICO?

Sí tiene  No tiene

### 15.- ¿DE QUÉ MANERA LE AYUDA A USTED, LA INFORMACIÓN QUE RECIBE DE LA INSTITUCIÓN?

Logra que me sienta miembro de la institución  Permite que conozca los objetivos y resultados institucionales   
Ayuda a entender cuál es la situación de la institución en el medio  Permite encontrar información necesaria para realizar mi trabajo

### 16.- EN SU OPINIÓN, CUÁL ES EL PRINCIPAL VALOR QUE DEBERÍAN TENER LOS EMPLEADOS DE LAS INSTITUCIÓN?

Honestidad  Transparencia  Tolerancia  Eficiencia  Puntualidad  Compromiso  Calidad   
Trabajo en equipo y comunicación  Apertura al cambio  Excelencia  Otro (anote, cuál)

### 17.- EN SU OPINIÓN, LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA INSTITUCIÓN FAVORECE EL CONOCIMIENTO DE LOS VALORES DE LA INSTITUCIÓN?

Nada  Poco  Algo  Mucho

### 18.- ¿QUÉ PROBLEMAS USTED IDENTIFICA EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA INSTITUCIÓN?

Ambigüedad  Imprecisión  Contradicción  Saturación  Ninguno  Otro (anote, cuál)

### 19.- ¿SABE O NO SABE A QUIEN TIENE QUE DIRIGIRSE AL MOMENTO DE EXPONER SUS CRITERIOS?

Sí sabe  No sabe

### 20. EN SU OPINIÓN ¿EL DIÁLOGO CON SUS COMPAÑEROS AL MOMENTO DE DESARROLLAR SU TRABAJO ES:

Muy malo  Malo  Bueno  Muy bueno

### 21.- ¿QUÉ CANAL DE COMUNICACIÓN UTILIZA USTED CON MÁS FRECUENCIA PARA COMUNICARSE CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO?

Reuniones  Correo electrónico  Teléfono  Comunicación informal  Grupos de trabajo  Vídeo conferencia   
Otro (anote, cuál)

22. ¿SU JEFE INMEDIATO LE INFORMA DE LAS DECISIONES ADMINISTRATIVAS QUE TOMA LA DIRECCIÓN A LA CUAL USTED PERTENECE?
- Nunca  Casi Nunca  A veces  Casi Siempre  Siempre
23. ¿USTED SIENTE QUE PARTICIPA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA DIRECCIÓN O UNIDAD ADMINISTRATIVA EN LA QUE TRABAJA?
- Nada  Poco  Algo  Mucho
24. EN SU OPINIÓN ¿CUÁNTO CONTRIBUYE LA COMUNICACIÓN CON SU JEFE AL DESARROLLO DE SU TRABAJO?
- Nada  Poco  Algo  Mucho
25. ¿QUÉ CANALES DE COMUNICACIÓN UTILIZA SU JEFE PARA COMUNICARSE CON SUS SUBALTERNOS?
- Reuniones  Correo electrónico  Teléfono  Comunicación informal  Circulares, notas, memorandos   
Grupos de trabajo  Video conferencia  Otro (anote, cuál)
26. ¿EN SU PUESTO DE TRABAJO, TIENE USTED COLABORADORES QUE TRABAJEN A SU CARGO? Si la pregunta es afirmativa, preguntar ¿PARA USTED, CUÁL ES LA FORMA MÁS EFECTIVA PARA COMUNICARSE CON SU EQUIPO DE TRABAJO?
- No tiene colaboradores a su cargo  Teléfono  Correo electrónico  Reuniones individuales  Reuniones en equipo   
Circulares o notas  Cartelera  Otro (anote, cuál)
27. ¿QUÉ TIPO DE INFORMACIÓN TRANSMITE USTED A SU EQUIPO DE TRABAJO?
- Objetivos del equipo  Comunicaciones operativas  Disposiciones generales   
Otro (anote, cuál) (No aplica (para quienes respondieron No tiene colaboradores a su cargo)
28. EN SU OPINIÓN ¿QUÉ GRADO DE DIFICULTAD ENCUENTRA USTED A LA HORA DE TRANSMITIR INFORMACIÓN A SU EQUIPO DE TRABAJO: Poca DIFICULTAD, NADA DE DIFICULTAD, MUCHA DIFICULTAD?
- Poca dificultad  Nada de dificultad  Mucha dificultad
29. En relación a la pregunta anterior, ¿POR QUÉ CALIFICA DE ESTA FORMA EL GRADO DE DIFICULTAD A LA HORA DE TRANSMITIR INFORMACIÓN CON SUS SUBALTERNOS? (Abierta, anotar respuesta textual)
- No aplica (para quienes respondieron No tiene colaboradores a su cargo) \_\_\_\_\_
30. MISIÓN. "Desarrollar competencias, conocimientos, habilidades y destrezas en las y los trabajadores ecuatorianos a través de procesos de capacitación y formación profesional que respondan a la demanda de los sectores productivo y social, propendiendo al uso del enfoque de competencias laborales en los procesos formativos"  
¿LA INSTITUCIÓN ESTÁ PREPARADO PARA CUMPLIR CON ESTA MISIÓN?
- Nada  Poco  Algo  Mucho
31. En relación a la pregunta anterior, ¿POR QUÉ ELIGIÓ USTED ESTA OPCIÓN?
- \_\_\_\_\_
32. LA VISIÓN "Ser la Institución oficial, líder de la Formación Profesional para el Trabajo, que desarrolla su gestión acorde a los cambios económico-sociales y tecnológicos, en relación directa con el plan de desarrollo y políticas de empleo nacional"  
¿LA INSTITUCIÓN ESTÁ PREPARADO PARA CUMPLIR CON ESTA VISIÓN NADA, POCO, ALGO O MUCHO?
- Nada  Poco  Algo  Mucho
33. En relación a la pregunta anterior, ¿POR QUÉ ELIGIÓ USTED ESTA OPCIÓN? (Abierta, anotar respuesta textual)
- \_\_\_\_\_
34. EN SU OPINIÓN ¿QUÉ ES LO MÁS IMPORTANTE O NECESARIO QUE LA INSTITUCIÓN DEBE TRANSMITIR A SUS EMPLEADOS?
- Instrucciones (políticas y normas)  Información relevante  Noticias de interés diario  Misión, visión y valores   
Otro (anote, cuál)
35. A SU CRITERIO ¿CUÁL ES EL PRINCIPAL OBJETIVO DE MANTENER UNA BUENA COMUNICACIÓN INTERNA?
- Permite mejorar el clima laboral  Ayuda a mejorar la imagen interna  Refuerza el liderazgo del Director General   
Facilita las relaciones entre los empleados y jefes  Contribuye a prevenir crisis   
\* Otro (anote, cuál)
36. ¿CÓMO CALIFICARÍA LA ATENCIÓN AL PÚBLICO QUE BRINDA LA INSTITUCIÓN:
- Muy malo  Malo  Bueno  Muy bueno
37. En relación a la pregunta anterior, ¿POR QUÉ CALIFICA DE ESTA FORMA LA ATENCIÓN AL PÚBLICO POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN?

## ANEXO 2

### Manual Buen Gobierno Corporativo



---

#### Introducción.

La misión de Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional es **desarrollar competencias, conocimientos, habilidades y destrezas en las y los trabajadores ecuatorianos a través de procesos de capacitación y formación profesional que respondan a la demanda de los sectores productivo y social, propendiendo al uso del enfoque de competencias laborales en los procesos formativos.**

Esta misión es compartida por todos los que formamos parte del SECAP independientemente de cuál sea su cargo o función dentro de la empresa.

En el desarrollo de las actividades del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional mantiene un firme compromiso con los requisitos más exigentes de conducta ética.

El cumplimiento de la Ley es un requisito incondicional para todos los empleados de la Compañía y todos los empleados deberán estar familiarizados con las leyes que conciernen a su trabajo.

Todos los miembros de la Compañía se comprometen a respetar en todo momento los derechos fundamentales y libertades públicas reconocidas por la legislación de nuestro país, donde se desarrolle su actividad, así como todas aquellas leyes y normas de aplicación que definen el comportamiento profesional y personal que se espera de un funcionario público.

Además de la legislación aplicable, nos guiamos por una serie de **principios que también asumimos todos y que se reflejan en este Manual de Buen Gobierno Corporativo.**

**Todos los empleados deben comprometerse a cumplir este Código de ética y a ejecutar su trabajo de acuerdo con los principios y valores corporativos.**

---

## PRINCIPIOS Y VALORES

Quienes integramos el **SECAP** mantenemos un firme compromiso con los requisitos más exigentes de conducta ética.

### Resultados.

Nuestro trabajo conjunto y proactivo establece el camino para generar conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en las y los trabajadores ecuatorianos, a través de capacitación y formación profesional con enfoque de competencias laborales hacia la transformación productiva, contribuyendo a la democratización de los medios de producción y favoreciendo a la generación de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores.

Servicio Ecuatoriano  
de Capacitación Profesional

---

### PRINCIPIOS CORPORATIVO

- **DIGNIDAD.-** La dignidad como valor constitucional con el ser humano incorpora todos los valores básicos
- como: honradez, eficiencia, honestidad, responsabilidad, puntualidad, que identifican al funcionario del SECAP a donde quiera que este vaya.
- **EXCELENCIA.-** Enfocada a la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los usuarios de la formación y capacitación profesional, a través del uso óptimo de todos sus recursos.
- **CREATIVIDAD E INNOVACIÓN.-** El servicio que el SECAP realiza es permanentemente creativo, por que satisface con innovación las necesidades de los usuarios.

- **LIDERAZGO.-** Liderazgo en la formación y la capacitación del talento humano que permitan el desarrollo del sector productivo.



## CÓDIGO DE ÉTICA

En el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional distinguimos cinco apartados principales para el cumplimiento del Código de ética:

- **Ámbito de aplicación**
- **Normas de conducta**
- **Incumplimiento de las normas del Código de ética**
- **Preguntas frecuentes**

### **Ámbito de aplicación**

El presente Código de ética establece de forma concisa las Normas de conducta aplicable y vinculante para todos los empleados del SECAP.

**Independientemente de su cargo, departamento o función.**

**Sea cual sea su lugar de trabajo o la coordinación/ del cual sea parte a nivel nacional.**

Todos somos **responsables de asegurar el cumplimiento** de las Políticas establecidas en este Código, tanto de forma individual como fomentando su cumplimiento entre nuestros colegas y subordinados.

El equipo directivo tiene una responsabilidad especial a la hora de que nuestros equipos conozcan, asuman y apliquen estos principios, con el objetivo de que la gestión diaria del SECAP esté inspirada en ellos a todos los niveles y de forma continuada.

Todos los empleados recibirán una copia de este Código de ética, que deberán entregar firmada en señal de aceptación, y podrán acceder al mismo en cualquier momento. El Código de ética será incluido dentro de los programas de formación y capacitación a nivel interno.

---

## 1. Igualdad de oportunidades y no discriminación.

Nos comprometemos a ofrecer un ambiente de trabajo con igualdad de oportunidades laborales en lo referente a contratación, salario, beneficios o promociones.

No puede existir discriminación alguna por razón de sexo, raza u origen étnico, nacionalidad, religión o creencias, edad u orientación sexual, ni por cualquier otra condición o circunstancia personal o social.

Todos los empleados actuarán con sometimiento a este **principio de igualdad y no discriminación** y serán tratados bajo premisas de respeto y dignidad. Ningún empleado deberá estar sujeto a ningún tipo de acoso o abuso físico, sexual, psicológico, verbal o de cualquier otra naturaleza.

Nos comprometemos a mantener un ambiente de trabajo libre de cualquier conducta susceptible de ser considerada como acoso o intimidación en el trabajo.

Todos los miembros de la Institución son responsables de colaborar y asegurar que el lugar de trabajo esté libre de prácticas abusivas de cualquier tipo.

---

## 2. Política de confidencialidad

Todos los empleados del SECAP deben respetar la más estricta confidencialidad con respecto a toda aquella información que forma parte de proyectos y que aún no cuentan con su aprobación final.

La introducción de las nuevas tecnologías de la información y comunicación incrementa en gran medida los riesgos de acceso a la información confidencial, por lo que el empleado deberá extremar las precauciones en el uso de los sistemas informáticos. Específicamente debemos de ser conscientes de que sistemas como el correo electrónico, el uso de la comunicación a través de Internet o la telefonía móvil no ofrecen un 100% de seguridad.

---

### 3. Política anticorrupción

El SECAP se compromete a luchar activamente contra la corrupción, adoptando todas aquellas medidas necesarias para evitar este tipo de prácticas.

**Se prohíbe** estrictamente a los empleados **toda forma de corrupción**, activa o pasiva, sin distinción de origen, destino o cuantía.

Se entiende como corrupción, en términos generales y sin ánimo exhaustivo, aquellas situaciones en las que una persona física o jurídica promete, ofrece o da a otra persona alguna cantidad de dinero u otros bienes, regalos, dádivas, servicios gratuitos, encargos profesionales, participaciones en negocios, colocación de personas u otros favores, a cambio de la promesa de una compensación en forma de permisos, concesiones, contratos, nombramientos, información privilegiada, y en general de cualquier acción u omisión que en caso de no recibir tales beneficios no se hubiere realizado.

La prohibición de actuaciones corruptas abarca no sólo aquellas realizadas en beneficio propio de un directivo o empleado, de su familia o amigos, sino también las que presuntamente se lleven a cabo en beneficio de la propia Institución.

---

### 4. Política de no concurrencia

Mientras se encuentre vigente la relación laboral, ningún empleado podrá prestar servicios laborales en actividades que involucren o resulten concurrentes con el sector o las actividades de la Institución, ni colaborar o trabajar para empresas que sean susceptibles a los proyectos que son puestos en marcha por parte de la Institución.

### 5. Las Relaciones con Nuestros Clientes

Aspiramos a ofrecer el mejor servicio de capacitación y formación a nivel nacional. Definimos metas claras y específicas para lograr nuestros objetivos y del que todos formamos parte.

Tratamos de cumplir nuestras promesas y ofrecimientos hacia el nuestros clientes, así como, a nivel interno, consideramos que esta es la manera de lograr cumplir los resultados esperados,

Nos sentimos responsables de **formar parte de un equipo dinámico y un trabajo transparente**, como si se tratara de nuestro propio negocio, porque, habitualmente, actuamos en su nombre y representación.

Procuramos que nuestro trabajo diario cumpla con las exigencias y principios de honestidad de nuestra propia conducta corporativa. No nos involucramos en discusiones innecesarias que tiendan a corromper la integridad de la institución, ni ofrecemos garantía sobre soluciones de trabajo que no sean parte de un plan estratégico ya regulado.

---

## 6. Las Relaciones con los Medios de Comunicación

Valoramos y respetamos la función de los medios de comunicación, así como a los profesionales que ejercen su trabajo en ellos. Su independencia favorece la transparencia y la libertad de expresión de las sociedades. En ese sentido, no ofrecemos a los profesionales de los medios compensaciones económicas o regalos encaminados a obtener favores ni tratos preferenciales o faltos de ética en el tratamiento de la información referente a nuestra Institución.

En las relaciones con los profesionales de los medios, nos comprometemos a ofrecer siempre **información fiable contrastada**, y atribuible a una fuente solvente y reconocida.

---

## 7. La participación en redes sociales

Para una acción responsable en las redes sociales, primero hay que tener presente:

A nivel **individual**: la presencia en las redes sociales presupone normalmente la identificación de los usuarios. Los perfiles suelen incluir, datos personales como el nombre, género, edad, dirección, teléfono y correo electrónico. La exposición de datos personales en locales públicos puede potenciar fraudes asociados al robo de identidad y la difamación. Es importante ser consciente de que en la gestión y participación en las redes sociales, las informaciones y los datos son siempre públicos.

A nivel **corporativo**: las organizaciones están sujetas a la difamación y a la suplantación de identidad, que puede conducir a daños serios en su imagen y reputación. La rapidez con que determinadas acciones tienen lugar en las redes sociales puede conllevar a la pérdida de control, con consecuencias que son difíciles de predecir.

A nivel de la **propiedad intelectual**: los sistemas de protección de los contenidos publicados en las redes sociales son muy diferentes dependiendo de cada aplicación. La copia, modificación y divulgación no autorizada es por ello potenciada. En los canales administrados por El SECAP es necesario prestar especial atención al origen del contenido descrito.

Nuestro papel en relación con las redes sociales será fortalecer nuestra reputación, que se caracteriza por la **excelencia, responsabilidad y rigor**. Siguiendo los principios orientados a la vida real, el juicio y el sentido común, evidenciando los valores de la Institución y siguiendo las directrices de su Código de Conducta, así como todas las demás políticas en vigor.

---

## 8. Las relaciones con nuestros Proveedores

Nuestras decisiones sobre la adquisición de productos o servicios se basan exclusivamente en criterios objetivos de precio, calidad, utilidad o necesidad para nuestro negocio y el de nuestros clientes. Los funcionarios del SECAP no intervienen en procesos de selección de proveedores, evitan situaciones que puedan interferir, incluso en apariencia, a que se estén manteniendo negociaciones personales. Los funcionarios del SECAP saben que existe una ley que regula la adquisición de productos y servicio a nivel público.

---

## 9. Conflictos de Interés

**Evitamos situaciones comprometedoras** derivadas de la aceptación de regalos e invitaciones procedentes de clientes o proveedores y que pudieran producirnos dudas sobre si están destinadas a influir en nuestras decisiones. No obstante, usamos nuestro buen juicio para evaluar si en la marcha cotidiana del negocio, debemos aceptar u ofrecer invitaciones o regalos de escaso valor material y cuyo único objetivo sea el de mantener una cordial relación comercial con clientes o proveedores, conforme a los usos y costumbres de cada mercado.

-----

## 10. Incumplimiento de las normas del Código de ética

Mediante este documento se ponen en conocimiento de todos los empleados del SECAP están al tanto de las Normas de Conducta por las que se deben regir las actuaciones de los funcionarios de la Institución en sus relaciones con empleados, clientes, proveedores y, en general, cualquier persona o entidad que tenga relación con nuestras actividades de negocio.

Todos los empleados del SECAP deben comprometerse por escrito a cumplir con las normas establecidas en este Código.

Ante cualquier incumplimiento de las normas establecidas en el presente Código de Conducta, y sin perjuicio de las consecuencias de índole penal que se pudieran derivar de determinados comportamientos, la institución adoptará las **medidas disciplinarias** que estime convenientes, atendiendo a la gravedad de la conducta infractora.

## 10. Dudas relacionadas con las normas y denuncia o información sobre incumplimientos

Cualquier duda relacionada con el contenido de este documento puede ser resuelta mediante consulta con el supervisor directo.

También se puede contactar con las siguientes personas: .....

.....

## Preguntas frecuentes

Los siguientes ejemplos tienen un carácter ilustrativo únicamente y no pueden cubrir todas las posibles situaciones o escenarios éticos. Si tienes preguntas sobre una situación específica, no dudes en hablar con:

Si comunico una infracción potencial, ¿me meteré en problemas si mi inquietud resulta infundada?

Si presencias algo que sospeches sea una infracción, no serás amonestado o sujeto a acción disciplinaria siempre que lo comuniques de buena fe. Si tienes conocimiento de o tienes un buen motivo para sospechar de- una infracción del Código, comunica inmediatamente esa información a

2. Si tengo una pregunta no tratada en el Código de ética, ¿significa ello que no existe un problema?

No. El Código de ética se concibe para ofrecer orientación, pero no puede cubrir todas las situaciones posibles. Si te enfrentas a un problema que no se trate por el Código de ética, habla con

3. Sospecho que la persona a quien reporto está implicado en conductas que podrían considerarse como una infracción del Código de ética. No obstante, tengo miedo de que si comunico la situación y mi jefe se entera, pudiera guardarme rencor.

Como funcionario del SECAP si tienes conocimiento de -o tienes un buen motivo para sospechar de- una infracción del Código, debes compartir esa información con..... Siempre que la supuesta infracción se comunique de buena fe siguiendo los procedimientos señalados en el Código de ética, nuestra política de no represalias prohíbe toda acción adversa emprendida contra ti por ese informe.

4. ¿Qué pasa si alguien me acusa de infringir el Código de ética y no he hecho nada incorrecto?

Ten por seguro que la institución no asume que se haya producido una infracción por el mero hecho de que se realice una acusación. El procedimiento es el siguiente: el departamento de Talento Humano pondrá en marcha un análisis de los hechos denunciados y te considerará inocente durante el transcurso del mismo; si se hayan pruebas que respaldan la acusación se abrirá el procedimiento disciplinario correspondiente. En cualquier caso, se te

ofrecerá la oportunidad de presentar tu versión de los hechos durante la investigación.

5. ¿Difiere el proceso para abordar supuestas infracciones si el supuesto infractor es mi jefe?

No, se utiliza un proceso uniforme independientemente de la posición del supuesto infractor.

6. Un compañero y yo nos contamos con frecuencia chistes que podrían ser considerados como ofensivos. No obstante, tenemos cuidado de hacerlo sin que nadie más nos oiga. También nos enviamos chistes por correo electrónico que alguien podría considerar ofensivos. ¿Podría esta conducta ser considerada como inadecuada, pese a que los chistes no se comparten con nadie más que pudiera resultar ofendido?

Si la situación que describes tiene lugar en un entorno de trabajo de de la Institución durante horas laborales y/o utilizando el correo electrónico de la institución se considera inapropiada. Ten en cuenta que una persona puede no parecer ofendida en un primer momento, pero ofenderse posteriormente. Recomendamos evitar este tipo de conducta en el lugar de trabajo.

7. ¿Puedo realmente ser despedido por infringir el Código de ética de la institución?

La política del SECAP es “tolerancia cero” para cualquier conducta que vaya en contra del Código de ética. Los empleados que infrinjan el Código de ética pueden ser sometidos a acciones disciplinarias, hasta e incluida la finalización de su relación laboral.

**Dirección Ejecutiva SECAP**

## ANEXO 3

### Campaña de Comunicación “Recapacita”



**Objetivo:** Inclusión y el fortalecimiento de las relaciones laborales entre compañeros e inclusión de las personas con capacidades diferentes.

- **Lugar:** Edificio principal Quito ( 5to piso espacio habilitado para eventos)
- **Actividades:**

Implementación de un escenario de oficinas de trabajo con diferentes instrumentos y herramientas con las que conviven las personas con capacidades diferentes. (Sillas de ruedas, muletas, libros de lectura para ciegos, etc.).

Los compañeros interactúan con estos implementos para entender el día a día de sus compañeros y las dificultades que se les presentan en un día común. Al finalizar se realizará un grupo focal para tomar en cuenta las apreciaciones de los participantes.

**ANEXO 4**  
**Evento anual “REINVENTATE”**



**Lanzamiento de los programas de voluntariado**

- **Objetivo:** La participación de los funcionarios en los programas de voluntariado.
- **Lugar:** Edificio principal Quito (5to piso espacio habilitado para eventos).
- **Actividades:**  
Presentación de videos informativos y motivacionales sobre acción social.  
Testimonios reales de personas beneficiadas por ayuda social.  
Entrega de manilla plástica con el logo “Reinvéntate”.
- **Frecuencia:** 1 vez al año, grupos de 50 personas por día.



### Evento anual “REINVENTATE” 2da Opción

#### Lanzamiento de los programas de voluntariado

- **Objetivo:** La participación de los funcionarios en los programas de voluntariado.
- **Lugar:** Edificio principal Quito (5to piso espacio habilitado para eventos).
- **Actividades:**
  - Presentación de videos informativos y motivacionales sobre acción social.
  - Testimonios reales de personas beneficiadas por ayuda social.
  - Entrega de manilla plástica con el logo “Reinvéntate”.

## ANEXO 5

### Campaña “Responde a Nuestro Llamado”



- **Objetivo:** La participación de los funcionarios en los programas de voluntariado.
- **Lugar:** Edificio principal Quito (5to piso espacio habilitado para eventos).
- **Actividades:**  
Presentación de videos informativos acerca de los proyectos que lleva a cabo la Fundación Don Bosco, así como los parámetros de la campaña  
Panel de discusión y alternativas viables para la campaña  
Planteamiento de las actividades que se llevarán a cabo posterior inscripción de los participantes.

## ANEXO 6

### Campaña de Comunicación “Somos parte del Cambio”



- **Objetivo:** Dar a conocer el slogan de la actividad y su asociación a los proyectos llevados a cabo a favor de los sectores vulnerables.
- **Lugar:** Edificio principal Quito.
- **Actividades:**
  - Diseño de las carteleras.
  - Cronograma de difusión de mensajes.
  - Ubicación de las carteleras.

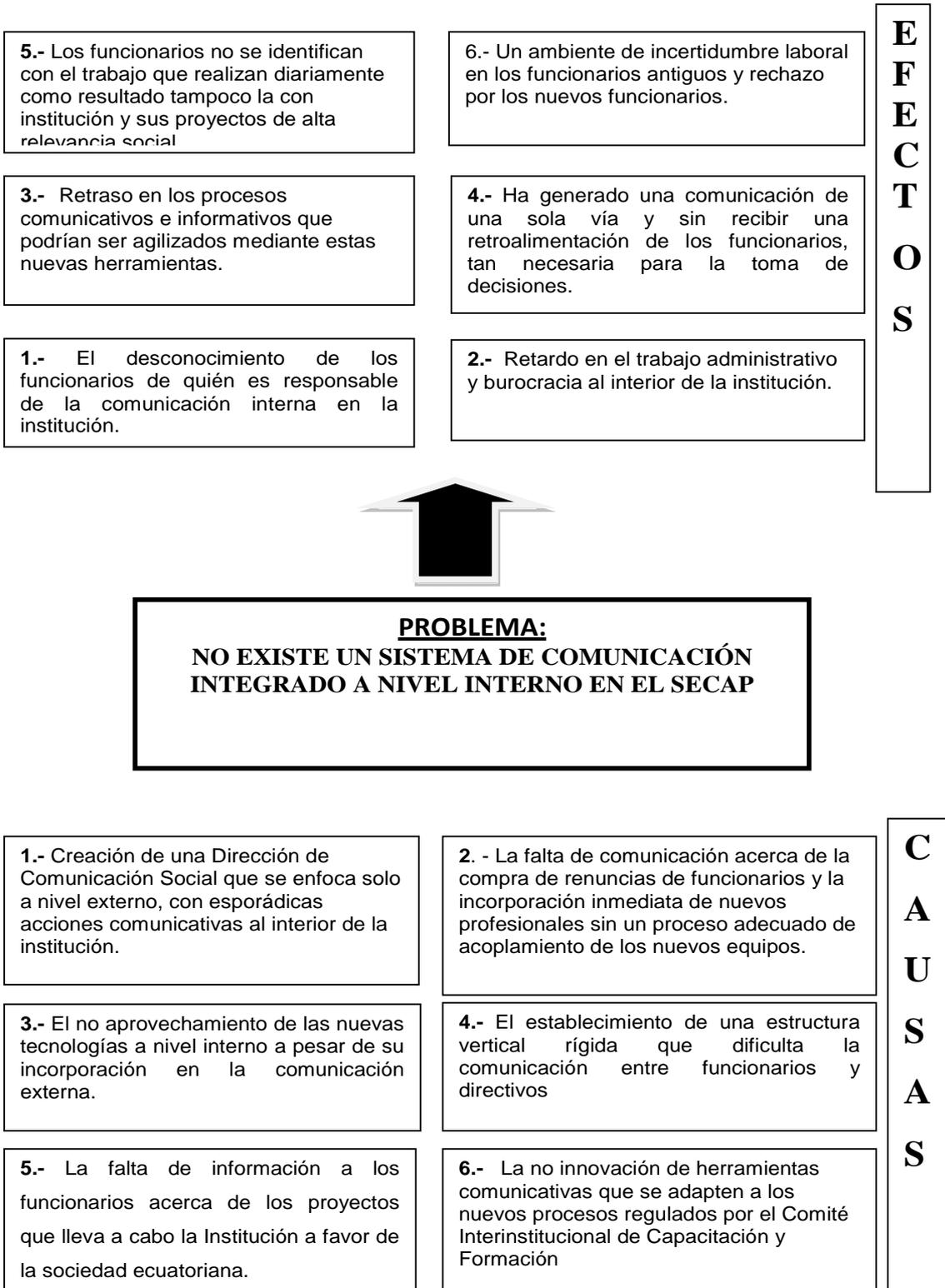
ANEXO 7





## ANEXO 9

### ÁRBOL DE PROBLEMAS



## ANEXO 10

### ÁRBOL DE OBJETIVOS

