



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Propuesta de un Plan de Comunicación interna para fortalecer la Cultura Corporativa de la Secretaría de la Cultura del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

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

Profesora Guía:
María Belén Monteverde

AUTORA:
ANDREA KARINA BRACHO NÚÑEZ

Año
2011

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.”

María Belén Monteverde

Máster Dircom

C.I.: 170765435-4

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”.

Andrea Bracho Núñez

C.I.: 172231957-9

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres, familiares y amigos, quienes han estado conmigo apoyándome en todo momento con consejos y palabras de aliento para culminar satisfactoriamente este peldaño de mi vida profesional.

DEDICATORIA

A mis padres, quienes con paciencia, amor y dedicación han sabido cuidar y encaminarme por la senda del bien, brindándome siempre su apoyo incondicional en cualquier proyecto de vida que he querido emprender, a ellos a quienes les debo la vida.

Mil gracias por haber formado una persona con buenos valores, aspiraciones y sueños que se han de cumplir día tras día.

RESUMEN

Este proyecto de investigación ha sido desarrollado con el objeto de presentar una propuesta de un plan de comunicación interna para fortalecer la cultura corporativa de la Secretaría de la Cultura del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

La Secretaría de la Cultura nació en 1953 bajo el nombre de Instituto Municipal de Cultura; en el 2008, alcanzó la categoría de Secretaría. En la actualidad, es la entidad encargada de facilitar la gestión cultural en el Distrito Metropolitano de Quito. Ésta se compone de tres unidades: Planificación Cultural, Desarrollo Cultural Comunitario y Promoción Cultural.

En los años 2007 y 2008, se dieron una serie de cambios administrativos y de personal en la institución, lo que generó conflictos y especulaciones por parte de los integrantes de la Secretaría, provocando una disminución aún mayor del sentido de pertenencia hacia la misma.

Del mismo modo, ha existido una mala gestión comunicacional, por lo que los trabajadores han tomado como medio de transmisión de información al rumor, no existen buenas relaciones interpersonales entre empleados, no se ha generado el trabajo en equipo, ni métodos de evaluación de desempeño de los trabajadores; lo que se ve reflejado en una deficiente atención a los usuarios externos.

Por esta razón es que este proyecto se realizó en base a una investigación previa, que consecuentemente ha arrojado una serie de estrategias y acciones para mejorar la comunicación interna, tales como la creación de canales de comunicación interna, por ejemplo: intranet, carteleras, buzón de sugerencias, reuniones de evaluación departamentales y un periódico institucional en donde los trabajadores puedan expresar sus ideas y opiniones. Asimismo, se propone realizar varias actividades de integración para que los empleados de la

institución interactúen y expresen su sentir al interior de la misma, y de esta manera generar relaciones de compañerismo entre los mismos mejorando así el clima laboral.

ABSTRACT

This investigation project has been developed by the objective of making a proposal about an internal communication plan to make stronger the corporative culture form the Secretary of Culture of the Municipality of the Metropolitan District of Quito.

The Secretary of Culture was born in 1953 under the name of Municipal Institute of Culture; on 2008, it reached the category of Secretary. Actually, it's in charge of making the cultural process on the Metropolitan District of Quito. It's composed by 3 departments: Cultural Planning, Cultural Development and Cultural Promotion.

On 2007 and 2008, several administrative and staff changes happened inside the institution, which developed into conflicts and speculations form the employees of the Secretary, taking them to not to possess a membership sense to this one.

In the same way, there has been a bad communicational management, which provides the employees an informal transmission media like the rumor, there aren't good interpersonal relationships between them, there isn't teamwork, or evaluation duties methods; which is reflected on a deficient attention to the external users.

This project has been done based on a prevail investigation, consequently it has developed several strategies and actions to improve the internal communication such as creating communication formal channels like: intranet, bulletin boards, suggestions mail, evaluation departmental meetings and an institutional newspaper, where the employees could express their ideas and opinions. Likewise, this has determinate to make many integration activities for the workers form the Secretary of Culture where they can interact and express their feelings inside the institution, and in this way generate friendship relationships improving the labour climate.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
1 COMUNICACIÓN	3
1.1 DEFINICIÓN.....	3
1.1.1 Proceso de Comunicación	4
1.1.2 Funciones de la Comunicación	5
1.2 COMUNICACIÓN CORPORATIVA	6
1.2.1 Responsabilidades de la Comunicación Corporativa.....	8
1.2.2 Tipos de Comunicación Corporativa.....	10
1.2.2.1 Comunicación Externa	10
1.2.2.2 Comunicación interna.....	13
CAPÍTULO II.....	41
2 IDENTIDAD, CULTURA E IMAGEN COMO ASPECTOS ESENCIALES PARA ELABORAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN	41
2.1 IDENTIDAD ORGANIZACIONAL	41
2.1.1 Importancia de la Identidad Corporativa	42
2.1.2 Ejes de la Identidad Corporativa	43
2.1.3 Componentes de la Identidad Corporativa.....	45
2.1.3.1 Atributos Permanentes de la Identidad	45
2.1.4 Identidad Visual	47
2.1.4.1 Vectores de la Identidad Visual.....	48
2.1.4.2 Requisitos y Elementos de la Identidad Visual.....	50
2.1.4.3 Instrumentos de la Identidad Visual	52
2.1.5 Construcción de la Identidad Corporativa	53
2.2 CULTURA CORPORATIVA	55
2.2.1 Componentes de la Cultura Corporativa.....	58
2.2.2 Atributos Asociados a la Cultura Corporativa	59
2.3 IMAGEN CORPORATIVA	61
2.3.1 Aspectos Importantes de la Imagen Corporativa	62
2.3.2 Procesamiento de la Información en la Formación de la Imagen	64
2.3.3 Elementos de Configuración de la Imagen	66

CAPÍTULO III	68
3 SECRETARÍA DE LA CULTURA DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	68
3.1 HISTORIA	68
3.2 MISIÓN.....	69
3.3 VISIÓN	69
3.4 OBJETIVO ESTRATÉGICO	70
3.4.1 Objetivos Específicos.....	70
3.5 IDENTIDAD VISUAL DE LA SECRETARÍA DE LA CULTURA	70
3.6 ORGANIGRAMA	72
3.7 STAKEHOLDERS	73
3.7.1 Público Interno	73
3.7.2 Público Externo.....	83
3.8 POLÍTICAS.....	90
3.9 RETOS E INDICADORES DE GESTIÓN CULTURAL	93
3.9.1 Retos	93
3.9.2 Indicadores de Gestión Cultural.....	94
CAPÍTULO IV	95
4 INVESTIGACIÓN	95
4.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	95
4.1.1 Objetivo General	95
4.1.2 Objetivos Específicos.....	95
4.2 METODOLOGÍA.....	95
4.2.1 Tipo de Estudio	95
4.2.2 Métodos de Investigación	96
4.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	98
4.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	99
4.5 TABULACIÓN Y GRÁFICA	100
4.5.1 Encuestas	100
4.5.1.1 Conclusiones de las Encuestas	126
4.5.2 Entrevistas	130
4.5.2.1 Conclusiones de las Entrevistas	139
4.5.3 Conclusiones de la Investigación.....	140
CAPÍTULO V	145
5 PROPUESTA	145
5.1 INTRODUCCIÓN.....	145
5.2 FODA	145

5.3	OBJETIVOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN.....	147
5.3.1	Objetivo General.....	147
5.3.2	Objetivos Específicos.....	148
5.4	PÚBLICOS.....	148
5.5	MATRIZ ESTRATÉGICA.....	151
5.6	MATRIZ TÁCTICA.....	152
5.7	CRONOGRAMA.....	154
5.8	PRESUPUESTO.....	155
5.9	MATRIZ DE EVALUACIÓN.....	156
5.10	MATRIZ DE RESUMEN.....	157
CAPÍTULO VI.....		158
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	158
6.1	CONCLUSIONES.....	158
6.2	RECOMENDACIONES.....	159
Bibliografía.....		162
Anexos.....		166

INTRODUCCIÓN

La comunicación es un proceso de interacción social, en donde el ser humano expresa sus necesidades, aspiraciones, criterios, emociones, etc.

A menudo se piensa que la comunicación es algo natural y espontáneo, de lo cual no hace falta ocuparse especialmente. Por lo tanto, es habitual que en las empresas no se cuente con elementos operativos concretos para resolver problemas vinculados a la comunicación, ni se observe claramente que dentro de la empresa es una herramienta de gestión.

La comunicación juega un papel importante para lograr los objetivos dentro de cualquier organización, empresa o institución. Por lo cual la comunicación que se manifiesta dentro de éstas debe ser gestionada apropiadamente.

En el caso de la Secretaría de la Cultura, la mala gestión de la comunicación, ha generado que los empleados no posean un sentido de pertenencia y que se tome al rumor como herramienta de comunicación para transmitir información.

Lo que se pretende con este proyecto de tesis es analizar la comunicación interna en la institución, así como diseñar un plan de comunicación interna que fortalezca las relaciones interpersonales de sus miembros, y a su vez, genere un sentido de pertenencia por parte de los mismos hacia la Secretaría.

Es importante ver a la institución como cualquier empresa, con objetivos, proyectos, valores, errores, aciertos; por lo que, esta investigación busca estudiarla; identificar los problemas que posee comunicacionalmente la Secretaría de la Cultura, y de esta manera, determinar cómo se trabajará para corregirlos.

En el primer capítulo se detalla a la comunicación como elemento fundamental de sustento teórico para elaborar un plan de comunicación interna.

De igual forma, en el segundo capítulo se ahonda en temas de cultura, identidad e imagen, como aspectos esenciales para desarrollar un cambio en la institución respecto a cómo se ve y cómo se proyecta a sus públicos estratégicos.

Asimismo, en el tercer capítulo, se habla sobre la Secretaría de la Cultura en donde se revelará su misión y visión, así como su historia, sus programas, proyectos, departamentos, etc. En este capítulo se explorará a fondo a la institución.

El cuarto capítulo contiene la investigación, en donde se encuentra la tabulación y representación gráfica de las herramientas de investigación utilizadas para elaborar el quinto capítulo que es la propuesta del diseño de un plan de comunicación interna. En dicho capítulo se encuentran varias matrices que detallan las estrategias y acciones comunicacionales a implementar en la Secretaría de la Cultura, para fortalecer el sentido de pertenencia y mejorar las relaciones interpersonales de sus trabajadores. Igualmente, se especifica un presupuesto y un cronograma para dichas actividades.

Finalmente en el último y sexto capítulo, se realizan conclusiones y recomendaciones acerca de todo el proyecto, se incluyen las mejoras y las nuevas políticas comunicacionales para que se introduzcan en el nuevo accionar comunicacional de la institución.

CAPÍTULO I

1 COMUNICACIÓN

1.1 DEFINICIÓN

La comunicación proviene del término latino “*communicatio*”, que significa participación, poner en común, compartir.¹

Antonio Pasquali, afirma que: “la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social”.²

La comunicación es un intercambio de información, ideas o sentimientos, a través de un lenguaje oral, escrito o no verbal (es la expresión de actitudes, gestos, comportamientos físicos que reflejan un estado de ánimo en particular).

Es considerada como uno de los elementos más importantes dentro del proceso de desarrollo del ser humano, ya que si no se comunica, no puede expresar sus necesidades y, por lo tanto, no existiría desarrollo alguno.

En síntesis, es una relación que consiste en emitir y enviar un mensaje entre 2 o más participantes, con el objetivo de obtener reciprocidad en el intercambio del mismo por parte de las partes involucradas, lo cual convierte a la comunicación en un factor primordial de convivencia y es determinante al momento de afianzar las relaciones que tiene el hombre con su entorno o comunidad.

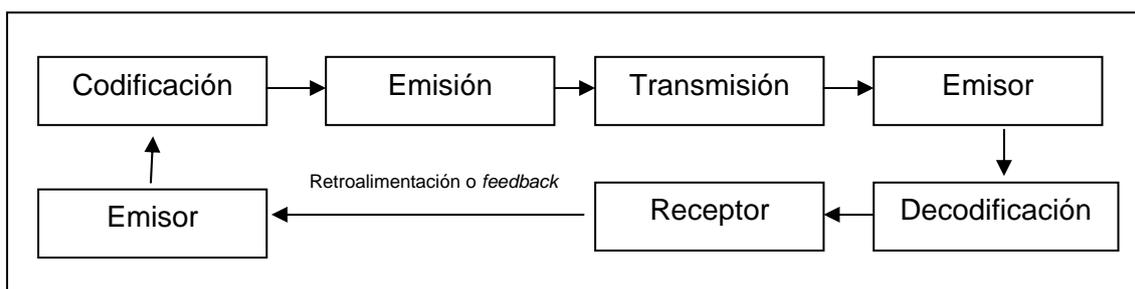
¹ Cfr. Del Pozo, Marisa. (1997): Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la Gestión Estratégica, Madrid, Editorial Fragua. Pág. 116.

² Nieves, Felipe. (2006): Conceptos de comunicación. URL: <http://www.gestiopolis.com>, 06 de septiembre de 2010.

1.1.1 Proceso de Comunicación

La comunicación al ser un intercambio de información, requiere de varios elementos para ser efectiva, los mismos que se encuentran dentro de un proceso que involucra: un emisor, un mensaje y un receptor (en su acepción más simple). H.J. Leavitt ejemplifica este proceso en el siguiente cuadro:

Gráfico 1.1 Proceso de comunicación



Fuente: Mallén, José, Comunicar para crear valor.

Conceptualizando el gráfico; el proceso de comunicación inicia con un emisor que es la persona que emite un mensaje, dicha información debe ser codificada para que llegue en un lenguaje descifrable al receptor. Tanto el emisor como el receptor de un mensaje tienen que codificar y decodificar sus ideas antes de transmitirlos. José Ignacio Mallén, asegura que: “tanto la codificación como la decodificación del mensaje no son neutras, es decir, que dependen de la relación entre las personas, de su estado de ánimo, su motivación y su emotividad”.³ En este sentido, en un determinado momento un mensaje puede ser interpretado favorablemente por una persona, pero también puede ser desfavorable para otra.

Un proceso de comunicación debe ser gestionado eficazmente, ya que puede verse influenciado por ruidos, que dificultan que el mensaje llegue o sea entendido por la otra parte tal cómo fue configurado, además de limitar la comprensión del mismo; por lo cual se debe propender a eliminarlos y transmitir información de manera clara, concisa, veraz y sobre todo creativa

³ Cfr. Mallén, José. (2005): Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones. España. Pág. 64.

para obtener un feedback favorable y a su vez, captar y mantener una relación cordial con el receptor.

1.1.2 Funciones de la Comunicación

Según Luis Tejada las principales funciones que realiza la comunicación son:

Eliminar la incertidumbre o sensación de desconocimiento acerca de un tema, pero que se siente con especial intensidad como: desproporción en las relaciones entre cantidad y calidad de la información, desperdicio de recursos físicos y humanos en el manejo de las comunicaciones, y por último las diversas clases de ruidos que pueden existir dentro de un proceso de comunicación que pueden ser físicos y/o psicológicos; inclusive la comunicación podría verse afectada por los sentimientos emocionales del emisor y/o receptor.⁴

La comunicación perfecta, se da cuando una idea o un pensamiento se transmiten de tal forma que el receptor, crea una reproducción mental igual a la de quien le transmitió el mensaje.

Eduardo Amoros, señala que: “Sería ilógico vivir sin comunicación, ya que la transferencia de la información permite obtener nuevas teorías e inclusive realizar investigación de cualquier tema”⁵. De esta manera, el autor identifica los siguientes puntos como las funciones de la comunicación:

- Control: La comunicación controla el comportamiento individual.
- Motivación: Lo realiza en el sentido que esclarece al receptor qué es lo que debe hacer. En este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado, incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación.

⁴ Tejada, Luis. (1987): Gestión de la imagen corporativa. Creación y transmisión de la identidad de la empresa. Ed. Norma. Pág. 92.

⁵ Amoros, Eduardo. Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas. URL: <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/70>, 10 de octubre de 2010

- **Expresión emocional:** Los receptores observan su compromiso como un medio para interactuar con los demás, y por el que transmiten fracasos y de igual manera satisfacciones.
- **Información:** La comunicación se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, se le puede denominar facilitador en la toma de decisiones, en la medida que brinda a información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar.⁶

Como se ha mencionado anteriormente, la comunicación es la encargada de facilitar el proceso de transmisión de un mensaje o información; en ocasiones, puede estar sesgada por ruidos o por los sentimientos que tengan las partes que envían y reciben un mensaje, por lo cual, una buena gestión comunicacional implica el mejoramiento de este proceso. En las organizaciones existen varios elementos que propician la discordancia en una empresa. Para administrar la comunicación dentro de ellas, se usa un tipo de comunicación llamado: comunicación corporativa.

1.2 COMUNICACIÓN CORPORATIVA

La comunicación corporativa es uno de los pilares fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones, es un elemento clave y juega un papel muy importante en el mantenimiento de las mismas.

Busca integrar los sistemas comunicacionales existentes dentro de una organización de cualquier tipo (privada, pública, mixta), para atacar problemas internos y externos, así como armonizar los mensajes emitidos desde la misma.

De acuerdo con H. Andrade Rodríguez, la comunicación corporativa se conceptualiza como:

⁶ *Ibíd.* Pág. 5.

Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la empresa, entre la misma y su medio; o bien influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.⁷

La idea de que tanto las personas como las empresas necesitan organizarse y comunicarse, es de gran importancia. Una organización está compuesta por seres humanos, por lo que es necesario que exista una estructura y una jerarquía para que se logren los objetivos que la misma se ha propuesto como propios. En consecuencia, debe existir un medio o un canal por el que las personas transmitan y reciban mensajes; y a su vez se haga uso de las nuevas tecnologías y herramientas comunicacionales.

Primeramente, la comunicación corporativa debe entenderse como una nueva visión del rol de la comunicación, tanto dentro de la organización como en las interrelaciones de la misma con su entorno.

Blauw, describe la comunicación corporativa como: “El enfoque integrado de toda comunicación producida por una organización, dirigida a todos los públicos objetivos relevantes”.⁸

Jackson, formula que la comunicación corporativa: “Es la actividad total de comunicación generada por una empresa para alcanzar los objetivos planificados”.⁹

Asimismo, Van Riel, define a la comunicación corporativa como:

Un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente

⁷ Andrade, H. (2005): Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. La Coruña.

⁸ Albarracín, José. La Imagen Institucional frente a la comunidad. URL: <http://mkt-comunicacion.blogspot.com/2010/05/la-imagen-institucional-frente-la.html>, 18 de octubre de 2010.

⁹ Ibídem. Pág. 8.

como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende.¹⁰

Analizando éstos conceptos, la comunicación dentro de una empresa no se limita únicamente al envío de mensajes, sino que también se ocupa de coordinar las tareas, motivar al personal y mejorar su calidad laboral dentro de la organización.

La comunicación corporativa busca como mecanismo de correlación, el vincular a sus públicos internos y externos, potenciando las labores de responsabilidad social que la empresa efectúe en bien de su comunidad, ciudad, país, etc. Es una comunicación integral y estratégica, ya que su objetivo principal es posicionar una marca o un producto en la mente de sus públicos; debido a que lo que la empresa diga, haga, deje de hacer o deje de decir, generará en ellos una imagen de lo que la empresa es, además de formar una precepción positiva o negativa en los mismos.

1.2.1 Responsabilidades de la Comunicación Corporativa

Según Van Riel, las principales responsabilidades de la comunicación organizacional se resumen de la siguiente manera:

- a) Desarrollar iniciativas para minimizar las discrepancias no-funcionales entre la identidad y la imagen deseada, teniendo en cuenta la interacción “estrategia-imagen-identidad”.
- b) Desarrollar el perfil de la “empresa tras la marca”.
- c) Indicar quién debe hacer qué tarea en el campo de la comunicación para formular y ejecutar los procedimientos efectivos que faciliten la toma de decisión sobre asuntos relacionados con la comunicación.¹¹

¹⁰ Van Riel, Cees. (1997): Comunicación Corporativa. España. Pág. 26.

Asimismo, Rafael Muñiz, señala los siguientes apartados como las responsabilidades de la comunicación corporativa:

- Apoyar y reforzar la labor de los departamentos de Relaciones Públicas y Marketing.
- Preparar y supervisar las acciones puntuales de promoción y marketing de los productos o servicios que representa.
- Mantener un clima permanentemente favorable hacia los productos o servicios que representa, mediante el contacto constante con clientes, proveedores, agentes sociales, etc.
- Establecer un buen clima laboral y conseguir en los empleados el espíritu e imagen que la empresa pretende en el exterior.
- Conseguir que ningún problema altere o perjudique la imagen de la empresa en el ámbito social.
- Selección y elaboración de la información que produce la empresa, filtrada y transmitida a los medios de comunicación y, ocasionalmente, a otras instituciones.
- Recepción y análisis de toda la información producida por los medios de comunicación y demás instituciones.
- Filtración y resumen de toda la información anterior para facilitarla a las áreas de dirección de la empresa y cubrir sus necesidades de información con respecto a los intereses empresariales.

¹¹ *Ibíd.*

- Intermediación constante entre la empresa y los medios de comunicación, facilitando la información puntual que el evento requiera y coordinando las posibles entrevistas, reportajes, etc. relacionados con la empresa.
- Control constante del clima de opinión que existe sobre la empresa como de los problemas que pueden trascender los medios.¹²

La comunicación corporativa al ser una herramienta de gestión organizacional, pretende fundamentalmente mejorar el ambiente laboral dentro de una empresa, ya que si no existiera un sentido de pertenencia por parte del público interno, la imagen que se proyectará en los consumidores o clientes no será positiva, y desembocará en la afectación de su reputación. De igual manera, es la responsable de manejar los mensajes que la institución emite tanto interna como externamente; se preocupa de cuidar lo que dice y hace para evitar mal interpretaciones en la información, y de esta forma prevenir futuras crisis organizacionales.

1.2.2 Tipos de Comunicación Corporativa

Existen 2 tipos de comunicación corporativa en una organización: la externa y la interna.

1.2.2.1 Comunicación Externa

Debido a que la investigación a inquirir en este proyecto de tesis es sobre comunicación interna no se profundizará en la comunicación externa, más si se contemplarán sus elementos y conceptos más importantes para comprenderla.

¹² Muñiz, Rafael. La comunicación corporativa: Imagen, relaciones públicas y responsabilidad social corporativa. URL: <http://www.marketing-xxi.com>, 18 de octubre de 2010

Para Antonio Lucas Marín, la comunicación externa es: “Aquella que sirve para conectar a la organización con su entorno. Los cuales están conectados por flujos de mensajes que proporcionan información relevante”.¹³

Según Carlos G. Ramos Padilla, la comunicación externa es: “La que se origina entre uno o varios miembros de la organización con las personas que no pertenecen a ella. Esta comunicación puede efectuarse dentro o fuera de las instalaciones de la organización”.¹⁴

Por su parte, María Gabriela Madroñero, conceptualiza a la comunicación externa como: “Toda la comunicación de marca y/o producto que la organización realiza para llegar a los consumidores actuales y potenciales, así como la de todos aquellos que influyen en el proceso de compra, buscando la preferencia de marca, la misma compra y la fidelización de compra”.¹⁵

Por lo tanto, la comunicación externa es lo que la organización proyecta a sus clientes, a través de un sistema visual como: su tipografía, símbolos, logotipo, colores corporativos, etc. Es decir, los elementos diferenciadores ante la competencia y que de cierto modo favorecerán o perjudicarán la imagen que tienen de la organización. Asimismo, es la comunicación que difunde la marca para llegar a sus potenciales consumidores e influir en su conducta de compra, y crear a través de su gestión la preferencia en el producto o servicio que se oferta.

Sistemas de comunicación externa

Existe una gran variedad de sistemas de comunicación externa, es importante adaptarlos de acuerdo a las características de cada organización. A continuación se detallan los instrumentos de comunicación que según José Bel

¹³ Van Riel, Cees. (1997): Op. Cit.

¹⁴ Ibídem.

¹⁵ Madroñero, Ma. Gabriela, et. Al. (2008): La planificación de la comunicación empresarial. Barcelona. Pág. 105.

Mallén, constituyen el camino principal de desarrollo de este tipo de comunicación:

a) Sistemas de carácter personal:

- Entrevistas (con profesionales de los medios de comunicación social).
- Mesas redondas.
- Reuniones informativas *off the record*.
- Ruedas de prensa.
- Charlas.
- Conferencias.
- Sesiones informativas.
- Presentaciones.
- Discursos en general.

b) Sistemas escritos:

- Cartas.
- Notas de prensa.
- Informes.
- Comunicados.
- Expedientes.
- Memoria anual.
- Revista institucional.
- Folletos informativos.
- Folletos institucionales.
- Periódicos.
- Revistas sectoriales.
- *Newsletters*.

c) Sistemas audiovisuales:

- Videoconferencias.
- CD-Rom.
- Videos.
- Películas.
- Cortometrajes.
- Nuevas tecnologías: móviles, páginas *web*.¹⁶

Según Joan Costa, en “15 axiomas para los Dircom”: “La empresa es acción por definición y la comunicación tiene que formar parte de la acción estratégica de la misma. Actuar es una forma de comunicar”.¹⁷ Por lo cual, la gestión de la comunicación debe originarse desde adentro hacia afuera para proyectar una imagen favorable en los públicos objetivos (target). Igualmente, la proyección de esa imagen debe alcanzarse de manera externa a través de herramientas comunicacionales acordes al producto o servicio de una determinada empresa.

1.2.2.2 Comunicación interna

La comunicación interna, de forma planificada o no, siempre ha existido en todo tipo de organizaciones. Kreps, define a la comunicación interna como: “El modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización. Es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas”.¹⁸

Según Francisca Morales (2008: 219), la comunicación interna persigue:

- Contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace.

¹⁶ Mallén, José, et. Al. (2004): Op. Cit. Pág. 167-168.

¹⁷ Cfr. Costa, Joan. (2007): 15 Axiomas para los Dircom. Barcelona. Pág. 67.

¹⁸ Kreps, Gary. (1996): La comunicación en las organizaciones. Estados Unidos. Editorial Addison – Wesley Iberoamericana. Pág. 96.

- Lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas.
- Incrementar la motivación y la productividad.¹⁹

Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de las organizaciones, alcanzando los objetivos con mayor eficacia y al menor coste posible.

La comunicación es un bloque cerrado. Si falla una parte o se desarrolla de manera inadecuada, las otras se resienten y, de hecho, la comunicación global en esa organización correrá graves peligros. La unidad constituye un activo importante en la vida de la comunicación organizacional.²⁰

Cabe añadir que la comunicación interna es la que encargada de construir un clima de confianza y motivación dentro de la organización, a su vez, es la que promueve la comunicación en todos los flujos o canales comunicacionales en la organización.

Antonio Lacasa, define a la comunicación interna de acuerdo con los principios y objetivos que la misma persigue:

- Distinguir entre información y comunicación.
- Garantizar coherencia entre lo que la empresa dice y lo que hace.
- Revalorizar la comunicación interna extendiéndola más allá del ámbito de la compañía (familia de empleados, comunidad local, líderes de opinión, etc.).
- Darle herramientas que le permitan interpretar lo que pasa en el entorno.

¹⁹ Morales, Francisca. (2002): Dirección de Comunicación empresarial. Comunicación Interna. Barcelona. Editorial Gestión 2000. Pág. 219.

²⁰ Mallén, José, et. Al. (2004): Op. Cit. Pág. 155.

- Consolidar un estilo de dirección en la organización.
- Implicar al personal en el proyecto empresarial (misión, visión, valores, etc.).

De esta manera, la comunicación interna es la que proyecta una determinada imagen en los públicos, es la que consolida las relaciones interpersonales dentro de la organización, y la que utiliza las herramientas adecuadas para mantener un ambiente de trabajo óptimo, en el que los trabajadores se sientan parte de la misma, y de esta manera, proyecten su sentir en el público externo.

COMUNICACIÓN FORMAL Y COMUNICACIÓN INFORMAL

COMUNICACIÓN FORMAL.- Según Lucas Marín, la comunicación formal que se da en una empresa es:

La que transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización y está perfectamente definida, incluso dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama, y la que da una visión clara de las vías de trasmisión de información planeados para la organización.²¹

La comunicación formal es la que liga directamente los distintos tipos de comunicación interna, y son los siguientes:

- a) Comunicación ascendente.-** También conocida como flujo de comunicación hacia arriba; es el tipo de comunicación que surge en los niveles inferiores de la empresa contemplados en el organigrama. Nace en la base de los trabajadores y de acuerdo a cómo se encuentren organizados los canales de comunicación, se dirige la información a la dirección de la empresa.

²¹ Cfr. Marín, Lucas. (1997): La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Barcelona. Bosch Casa Editorial. Pág. 125.

Gary Kreps, explica que: “Si no existe una correcta vinculación de la comunicación ascendente no existe retroalimentación”.²²

En este tipo de comunicación los empleados tienden a enviar los mensajes maquillados a sus superiores, intentando según Kreps: “acercarlos a aquello que de antemano saben que desean oír”.²³ Lo que da como resultado que los altos mandos reciban una retroalimentación inexacta respecto al funcionamiento y logro de objetivos en los mandos medios e inferiores de la empresa.

Según Justo Villafañe, los medios para transmitir información que se utilizan en este tipo de comunicación son:

Cuadro 1.1 Medios de la comunicación ascendente

Medios de la comunicación ascendente
a) Reuniones periódicas.
b) Entrevistas personalizadas.
c) Jornadas de despachos abiertos.
d) Círculos de calidad.
e) Las notas de obligada respuesta.
f) Teléfonos de servicios.
g) Encuestas.
h) Sistemas de sugerencias (buzones, cartas a los directivos, etc.).

Fuente: Mallén, José Ignacio, Comunicar para crear valor.

b) Comunicación descendente.- También conocida como flujo de comunicación hacia abajo; es el tipo de comunicación formal tradicionalmente más utilizado. Suele ser la forma espontánea de transmitir mensajes. Surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores. Francisca Morales Serrano, señala

²² Tacoronte, Arturo. Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Venezuela/ Grupo Santander. URL: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs>, 07 de septiembre de 2010.

²³ Costa, Joan. (2007): Op. Cit. Pág. 67.

que: “Su misión es transmitir instrucciones y órdenes basadas en las actividades que se han de realizar y objetivos que se deben conseguir por todos y cada uno de los miembros que la forman (responsables y subordinados)”.²⁴

Según Justo Villafañe, los medios que se utilizan en este tipo de comunicación son fundamentalmente escritos y son los siguientes:

Cuadro 1.2 Medios de la comunicación descendente

Medios de la comunicación descendente
a) Publicaciones periódicas de distribución general.
b) Noticias o flashes informativos breves (a través de soportes de pared o medios de información; rápidos en la transmisión y de fácil lectura y comprensión).
c) Hojas informativas para mandos.
d) Tablones de anuncios.
e) La guía práctica de la empresa.
f) Folletos y campañas publicitarias en el interior de la organización.
g) Carteles.
h) Los objetos promocionales.
i) El video.
j) Los canales de audio.

Fuente: Mallén, José Ignacio, Comunicar para crear valor.

c) Comunicación horizontal.- Es la que se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquico, recorre las líneas horizontales del organigrama en sus diferentes niveles, produciendo un intercambio de informaciones entre compañeros o iguales.

Rogers, señala que: “Con este tipo de comunicación los individuos se comunican de manera más abierta y efectiva con los iguales que con los superiores”.²⁵

²⁴ Morales, Francisca. (2002): Op. Cit. Pág. 227.

²⁵ *Ibídem*.

Para que sea efectivo este tipo de comunicación es imprescindible que existan relaciones interpersonales cooperativas entre los miembros de la organización que les permita desarrollar confianza entre ellos, comunicarse de forma eficaz y generar colaboración.

Según Justo Villafañe los medios para transmitir información que se utilizan en este tipo de comunicación son:

Cuadro 1.3 Medios de la comunicación horizontal

Medios de la comunicación horizontal
a) Reuniones de trabajo entre departamentos.
b) Encuentros y eventos que permitan el diálogo y el contraste de opiniones.
c) Elaboración de informes.
d) Comunicados varios (cartas internas, notas recordatorias, etc.).

Fuente: Mallén, José Ignacio, Comunicar para crear valor.

d) Comunicación transversal.- Este tipo de comunicación abarca todos los niveles del organigrama de una empresa. Según Justo Villafañe, la comunicación transversal: “Tiene como objetivo principal la configuración de un lenguaje común entre todos los miembros de la organización y de una serie de actividades coherentes con los principios y valores que la organización persigue”.²⁶

COMUNICACIÓN INFORMAL.- Los canales de comunicación informal no están planificados. Surgen de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización y constituye una parte importante de la comunicación que se genera en una organización. Es toda la información que se crea o emite de forma no oficial.

Con independencia de que los canales formales sean eficientes o no, la comunicación informal siempre aparece.

²⁶ Villafañe, Justo, Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas, Madrid, Editorial Pirámide, 1993, pág. 259.

Generalmente, los canales formales de comunicación fallan a la hora de proporcionar información suficiente a los trabajadores de una organización para satisfacer su curiosidad acerca de la vida en la misma, por lo que la deben buscar en otras fuentes.

El principal tipo de comunicación informal es el RUMOR.

Antonio Lucas Marín define al rumor como “la información vaga y confusa, procedente de fuentes no claramente identificadas, que corre a través de los canales informales, dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a la organización”.²⁷

Por los canales de comunicación interna circulan mensajes entre los miembros de la organización y a través de ellos se comparten los mensajes entre los miembros de la empresa o institución y el entorno relevante a la misma. Tanto la comunicación formal como la comunicación informal deben ser planificadas para que se apoyen mutuamente y dirigirse en un mismo sentido para contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales, haciendo partícipes tanto al público interno como al externo de todo el proceso comunicativo que se realiza en la organización.

Objetivos de la comunicación interna

Justo Villafañe, ha subdividido a los objetivos de la comunicación interna de acuerdo con el tipo de canal que se utilizan en una organización:

- Objetivos de la comunicación interna en su dirección ascendente:

La comunicación ascendente cumple los siguientes objetivos:

²⁷ Marín, Lucas. (1997): Op. Cit. Pág. 186.

1. Proporciona a los directivos el feed-back que necesitan para tomar decisiones, a la hora de dirigir la organización sobre acontecimientos diarios que se producen en la empresa.
2. Es una fuente primaria de feed-back para la dirección, que permite determinar la efectividad de su comunicación descendente.
3. Alivia tensiones de los empleados permitiendo a los miembros más bajos de la organización compartir información relevante con sus superiores.
4. Estimula la participación y el compromiso de los empleados y de ese modo intensifica la cultura organizacional.²⁸

Los trabajadores consideran arriesgado decirles a sus jefes los problemas que existen en la organización, inclusive el contar una sugerencia o una queja pretende una actividad incómoda. Tal como se ha mencionado anteriormente, los trabajadores temen las consecuencias, por lo que sólo comunican a sus jefes mensajes favorables.

- Objetivos de la comunicación interna en su dirección descendente:

Los objetivos de la comunicación interna en su dirección descendente según Justo Villafañe son: “Implantar y fortalecer la cultura de la organización y reducir la incertidumbre del rumor”. Este autor clasifica a los objetivos de éste tipo de comunicación de la siguiente manera:

“Asegurando que todos conozcan y entiendan los principios y fines que se propone la organización; logrando la credibilidad y confianza entre todos los miembros de la organización pero especialmente con los primeros niveles.

²⁸ Kreps, Gary. (1996): La Op. Cit. Pág. 203-204.

Además, fomentar la participación de los trabajadores en los distintos proyectos de la empresa, haciendo uso de los canales de transmisión de información implantados en la empresa. Fortaleciendo los roles jerárquicos, y a su vez, favoreciendo y haciendo operativa a la comunicación.”²⁹

- Objetivos de la comunicación interna en su dirección horizontal:

Según Justo Villafañe, el principal objetivo de la comunicación interna en su dirección horizontal es: Implicar o involucrar a todos los miembros de la organización con el fin de:

1. Favorecer la comunicación dentro de los departamentos y entre los departamentos.
2. Facilitar los intercambios entre los distintos departamentos de la organización.
3. Hacer posible la participación de todos los miembros en los distintos proyectos de la empresa.
4. Mejorar el desarrollo organizativo.
5. Fortalecer la cohesión interna entre todos los miembros de la organización.
6. Agilizar los procesos de gestión.³⁰

²⁹ Cfr. Villafañe, Justo. (1993): Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la imagen de las empresas. Madrid. Pirámide. Pág. 255.

³⁰ *Ibidem*. Pág. 258.

- Objetivos de la comunicación interna en su dirección transversal:

La comunicación interna en su dirección transversal tiene como principal objetivo la configuración de un lenguaje común entre todos los miembros de la organización y de una serie de actividades coherentes con los principios y valores que la organización persigue.³¹

La comunicación interna debe considerarse como una primera herramienta de gestión que todo directivo de comunicación tiene que manejar. Si se utiliza hábilmente se consolida una cultura de empresa fuerte.

La comunicación debe formar parte del plan estratégico de una empresa, y la comunicación interna será, por lo tanto, uno de los elementos del plan estratégico empresarial que sin ser el más importante sí es una pieza que favorece a su desarrollo y eficacia.

Una comunicación interna bien agenciada permite potenciar el sentido de pertenencia del personal; la comunicación más fuerte es la que se realiza a través de la acción. Brindar por ejemplo, capacitación al personal, es según Alejandro Formanchuk, una forma de decirle al empleado “quiero darte semillas para que me des frutos”.³²

En una organización, la comunicación interna será la que potenciará el rendimiento del personal, mejorará las relaciones interpersonales de los trabajadores, creará un sentido de pertenencia, entre otros; estas actividades propenderán al cumplimiento de los objetivos que la empresa se ha propuesto como propios.

³¹ *Ibíd.*

³² Cfr. Formanchuk, Alejandro. Comunicación interna y sentido de pertenencia: cuando la velocidad corta raíces. URL: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia>, 07 de septiembre de 2010

Ventajas de la comunicación interna

María del Pozo Lite, propone los siguientes postulados como las ventajas de utilizar como una estrategia a la comunicación interna:

Cuadro 1.4 Ventajas de la comunicación interna

VENTAJAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumenta en los trabajadores el interés por el trabajo. 2. Consigue un sentimiento de pertenencia a la empresa. 3. Es un factor de motivación para las personas. 4. Permite, a todo el personal que la compone, conocer los problemas y los objetivos de la empresa. 5. Facilita la comprensión de las razones que fuerzan a tomar determinadas decisiones. 6. Generar una retroalimentación con los trabajadores ayuda a obtener sus aportaciones. 7. Crea una cultura organizativa enfocada hacia las personas y la participación. 8. Propicia cercanía y credibilidad entre la dirección y los trabajadores. 9. Favorece hábitos de trabajo basados en la colaboración personal e interdepartamental. 10. Potencia el trabajo en equipo. 11. Refuerza la imagen corporativa de la empresa hacia el exterior.

Fuente: Del Pozo Lite, María, Ventajas de la comunicación interna, Madrid,

Tipos de comunicación interna

- **COMUNICACIÓN INTERNA UNÍVOCA.-** Francisca Morales Serrano, considera que la función principal de la comunicación unívoca es: “Dar a conocer la realidad de la empresa hacia el interior de la misma, con el objetivo de integrar, cohesionar y motivar a toda la plantilla en torno a las estrategias y políticas de la organización”.³³

³³ Morales, Francisca. (2002): Op. Cit. Pág. 237.

Según la mencionada autora, la comunicación unívoca está compuesta por los siguientes elementos:

1. Audiencias

- Directas.- Son todas las personas que componen la plantilla de la empresa.
- Indirectas.- Son las personas o grupos sobre los que también repercuten los efectos de ésta comunicación a través de las audiencias directas.

2. Fuentes.- Son las personas u órganos que generan y tratan información susceptible de ser comunicada.

3. Contenidos.- Son las informaciones, los mensajes que se transmiten a las audiencias con objetivos determinados, de acuerdo con la política, las estrategias, los objetivos de la empresa y sus diferentes áreas.

4. Emisores.- El emisor tiene capacidad para poner en marcha todos los mecanismos de comunicación unívoca que tiene la empresa. Es quien decide el momento, el medio y la audiencia.

5. Transmisores.- Son los que conducen y difunden la información adecuando los contenidos a las distintas audiencias y asegurando una correcta recepción.

6. Canales.- Son aquellos sistemas, procesos y procedimientos que permiten que la comunicación se desarrolle en todos sus sentidos (ascendente, descendente, horizontal), de forma veraz y transparente, a las audiencias a las que vaya dirigidas.

7. Medios y acciones.- Son los soportes, vehículos o esquemas definidos para trasladar informaciones y mensajes a las diferentes audiencias. Se pueden clasificar en: orales, escritos, telemáticos y combinados.³⁴

Las principales acciones a utilizar con este tipo de comunicación interna son:

“Reuniones entre directivos y empleados, con los sindicatos; jornadas de puertas abiertas, correo electrónico, videos, revistas empresariales, hojas informativas, encuestas, etc.”³⁵

- **COMUNICACIÓN INTERNA BIUNÍVOCA.-** Francisca Morales, señala que: “Es la encargada de facilitar la transparencia y el trabajo en equipo, mediante un estilo de dirección basado en el diálogo, el consenso, la creatividad y el hábito de propiciar la mejora continua”.³⁶

La comunicación biunívoca está compuesta por los siguientes elementos:

1. “Audiencias

- Directas.- Tienen un papel dinamizador en la práctica de la comunicación; como herramienta de gestión han de convertirse en audiencias activas.
- Indirectas.- Tienen un valor fundamental para la empresa ya que son los proveedores y los clientes principalmente.

2. Contenidos.- Parten de las informaciones que surgen de las fuentes de la comunicación interna institucional.

³⁴ Ibídem.

³⁵ Ibídem.

³⁶ Ibídem.

3. Fuentes y emisores.- Todo componente de la organización puede ser fuente, emisor y audiencia.
4. Canales y medios.- Son los marcos donde se desarrolla el trabajo habitual de las personas y los procesos que la realización de dichos trabajos conlleva.
5. Mediciones y evaluaciones.- Requiere establecer mecanismos de retroalimentación en los canales / medios para poder contrastar los resultados con los objetivos en las mediciones que se hagan desde la comunicación unívoca.³⁷

Funciones de la comunicación interna

La comunicación es indispensable a la hora de elaborar, planificar y presentar las tareas y responsabilidades a los miembros de la organización. Básicamente, se la utiliza para dirigir y coordinar éstas actividades.

Francisca Morales, presenta tres funciones imprescindibles:

1. Información.- Una buena información es imprescindible para que las personas estén motivadas al realizar su trabajo y lo desarrollen correcta y eficazmente.
2. Explicación.- Para que las personas puedan identificarse con los objetivos que persigue la empresa, deben conocer y comprender las razones de las órdenes que reciben y las decisiones que se toman dentro de la misma. Y todos los departamentos deben estar informados puntualmente de la marcha y funcionamiento de sus tareas.

³⁷ *Ibíd.*

3. Interrogación.- Es muy importante, para fomentar la comunicación entre distintos departamentos que componen el total de la organización, crear el hábito de hacer preguntas de aclaración, permitir el intercambio de información y abrir la posibilidad de diálogo entre sus miembros.³⁸

A su vez, Kreps, determina que las funciones de la comunicación interna son:

1. **Diseminar** y poner en vigor las metas, las reglas y las regulaciones de la organización.
2. **Coordinar las actividades** de los miembros de la organización en el cumplimiento de las tareas de la organización.
3. **Proporcionar retroalimentación** a los líderes acerca de la suficiencia de la comunicación oficial realizada por ellos y el estado de las actividades actuales de la organización.
4. **Socializar** a los miembros de la organización hacia la cultura de la misma.³⁹

En síntesis, la comunicación interna es la encargada de gestionar que los empleados se involucren y laboren de manera ordenada y coordinada para lograr las tareas y responsabilidades que les han sido encomendadas por la organización con la finalidad de lograr los objetivos para los cuáles fue creada. La información que los empleados reciben debe ser transmitida a través de los canales adecuados, para que no den paso a la existencia de rumores ni chismes perniciosos, que provoquen que la diligencia de la comunicación sea ineficaz, inefectiva e ineficiente.

³⁸ Ibídem. Pág. 222-223.

³⁹ Kreps, Gary. (1996): La Op. Cit. Pág. 128.

Herramientas de comunicación interna

Para gestionar la comunicación interna de una empresa es importante contar con los instrumentos adecuados. A continuación se detallan varias de las herramientas que se consideran aplicables en el manejo de la comunicación interna. Cabe recalcar que, cada empresa presenta una situación particular, por lo cual las herramientas de comunicación que emplee serán diferentes de acuerdo con las necesidades que éstas requieran:

Cuadro 1.5 Herramientas de comunicación interna

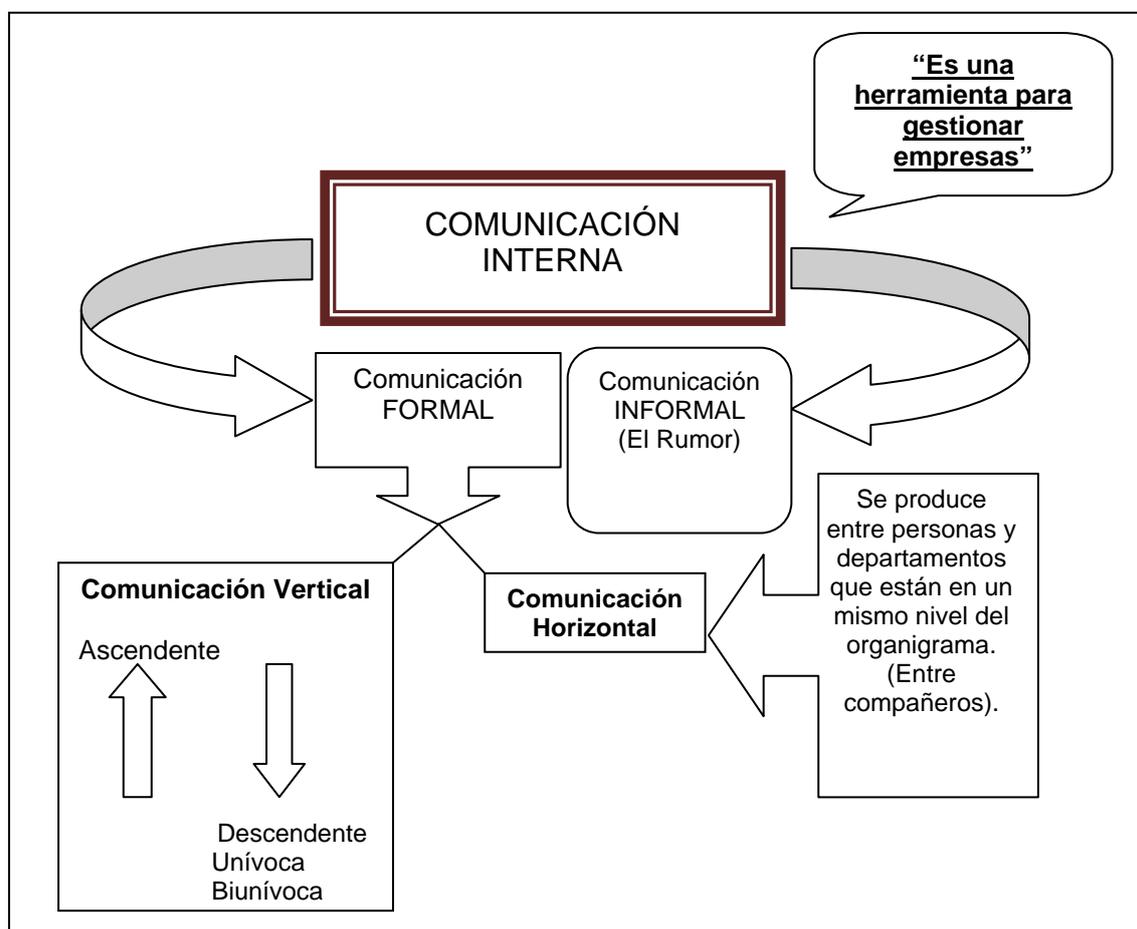
Reuniones de trabajo	Su periodicidad debe ser constante, y deben estar dirigidas por ejecutivos de primer nivel. Su objetivo es crear transparencia y fomentar la reunión ascendente y descendente.
Reuniones de integración	Periodicidad constante. Su objetivo principal es profundizar el sentido de pertenencia a la organización. Se emiten informes de gestión general y se retroalimenta.
Tablones de anuncios – cartelera	Es un tablero o un panel en el que se colocan avisos e informaciones importantes que suceden en la organización para mantener informado a los públicos.
Seminarios, conferencias, cursos	Son encuentros didácticos donde un especialista en un tema transmite sus conocimientos al público. Debe ser activo, ya que los participantes deben buscar y elaborar la información en el marco de una colaboración recíproca entre sí y, a partir de la interacción con el especialista. Debe ser una actividad planeada y basada en necesidades reales de la empresa y debe estar orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados. Debe ser adecuada a las necesidades reales que intenta satisfacer. Debe realizarse de forma metódica respondiendo a las características del tema, tiempo, lugar y participantes. Debe ser continua, aunque con períodos de descanso.
Memos para informar sobre asuntos de la empresa	Es una nota que se envía a mano a una persona que pertenece a la misma oficina, dependencia, institución, con el objetivo de comunicarle determinado asunto importante y de extrema urgencia.
Reuniones de equipo	Son reuniones en relación con temas propios de grupos de mejora, colaboración interdepartamental, proyectos especiales, etc. Mejora la comunicación horizontal. El departamento de comunicación interna prepara los documentos base sobre los que se desarrollará la información técnica. Se debe llevar un registro que servirá para análisis posteriores.
Actos o eventos internos	Son actos en los que no intervienen personas u organizaciones ajenas a la empresa. Su finalidad suele ser informativa (tanto en aspectos económicos, como de estrategia y cualquier otro tipo de información, de la empresa o no).
Manual de acogida	Está dirigido especialmente a los nuevos empleados que se incorporan a la organización. Contiene 3 partes básicas: 1. Carta de identidad Historia de la organización. Visión estratégica. Misión Proyecto empresarial vigente 2. Organigrama de la organización 3. Descripción sucinta de la cultura organizacional
Revista interna	Su objetivo es ofrecer información organizacional y que ésta trascienda a las familias de los públicos internos. Puede ser cuatrimestral. Debe contener información interna relevante, y un atractivo lenguaje.
Video o CD Corporativo	El video promocional institucional debe difundir la imagen global de la empresa, su actividad y objetivos.
Encuestas de clima laboral	El método más habitual para evaluar el clima laboral implica el uso de encuestas a los empleados (a veces también pueden complementarse con entrevistas personales). Un aspecto muy importante a tener en cuenta cuando se realiza una encuesta de clima laboral es el anonimato.
Buzón de sugerencias	Como canal comunicativo, el buzón de sugerencias es una herramienta de participación que permite lograr varios objetivos. Debe tener un seguimiento con un sistema rápido en su análisis. Como ya no se puede asegurar empleo de por vida, el deber de las empresas es ofrecer un entrenamiento superior que permita lograr la empleabilidad orientada hacia el autoemprendimiento y capacitando para saber llevar las ideas a la práctica.
Intranet	Es un servicio de recepción de la demanda de información que surja de cualquier persona de la organización. Para que éste programa tenga éxito, debe: • Ser suficientemente difundido (qué es y cómo funciona). • Incluir soportes, peticiones y respuestas. • Tener contactos de otras fuentes para desviar directamente la comunicación hacia ellas en caso de que lo amerite la situación (control de respuesta). • Si es información muy particular o reservada, o en caso de ser preguntas comunes se deberán desarrollar otros canales de respuesta confidenciales.
Círculos de calidad	Un círculo de calidad es un grupo pequeño de empleados que realizan tareas similares y que voluntariamente se reúnen con regularidad, en horas de trabajo, para identificar las causas de los problemas de sus trabajos y proponer soluciones a la gerencia.
Periódico electrónico	De generación y distribución diaria por intranet. Debe tener contenidos breves, de información general, tópicos variados.
Teléfono de información	Debe contar con ciertos criterios para que sea eficaz: • Respuestas rápidas. • Debe contestar quien posea la información precisa. • Debe solucionar problemas consiguiendo credibilidad. • Toda información resultante debe ser procesada y almacenada.
Manual de procedimientos	Su objetivo es favorecer la operatividad funcional y el desempeño ofreciendo pautas de procedimiento formales. Se preparan por áreas o departamentos o grupos de tareas de similar naturaleza. Deben incluir: instrumentos de autoevaluación y un canal de respuesta para resolver dudas sobre el desempeño.
Cartas de la alta dirección	Cartas personalizadas con motivo de circunstancias especiales como: • Promoción de categoría. • Reconocimientos profesionales por actuaciones destacadas. • Carta de presentación de la memoria anual a los públicos internos • Felicitación por aniversario. • Despedida de la compañía con motivo de jubilación. • Cambios importantes de afectación general. • Crisis.
Manual de protocolo	El Manual de Protocolo es un conjunto de normas internas a ser usadas en eventos internos y que distinguen su identidad cultural.

Fuente: Morales Serrano, Francisca, La planificación de la comunicación empresarial.

Sintetizando, la comunicación interna pretende lograr fidelidad por parte de los trabajadores al proyecto de misión organizacional, es decir, al logro de metas, a través de la utilización de canales y herramientas apropiados al momento de transmitir información, con la finalidad de que la misión, la visión, los valores y la filosofía organizacional en general sea compartida por cada uno de ellos.

Marisa del Pozo Lite, proporciona el siguiente cuadro-resumen acerca de la comunicación interna, sus canales y tipos:

Gráfico 1.2 Cuadro resumen de la comunicación interna



Fuente: Del Pozo Lite, María, Cultura empresarial y comunicación interna.

Es indispensable administrar la comunicación interna de una organización utilizando las herramientas comunicacionales correctas, para facilitar ésta acción se elaboran planes de comunicación interna, que son los que permiten el trabajo ordenado y sistemático de los integrantes de la misma.

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Según Potter (1999: 89), un plan de comunicación es un documento escrito en el que se explican las actividades de comunicación con el fin último de alcanzar las metas de la organización, el marco de tiempo en que se llevarán a cabo y el presupuesto necesario para ello. Es una combinación de objetivos de comunicación, misión y estrategias de la organización.

Un plan de comunicación es un programa de trabajo, que de manera coordinada trata de alcanzar unos objetivos determinados, mediante la utilización de métodos y medios ajustados a la propia realidad de su protagonista que en este caso sería la organización.

El plan de comunicación interna debe generar, como uno de sus efectos necesarios, el fortalecimiento de las relaciones con su público objetivo.

Antonio Petit Caro, resume en tres los factores esenciales que condicionan el trabajo de comunicación contenido en un plan:

- a) El grado de acierto que se alcance en el diagnóstico de la situación.
- b) La constancia en el desarrollo del trabajo, que es un factor de mayor importancia que el éxito esporádico de una acción individual.
- c) La capacidad para rentabilizar lo que debe entenderse como el principal activo de todo comunicador: la solvencia y la credibilidad.⁴⁰

Un plan de comunicación tal como lo señala Petit Caro, “suele ser un camino largo por recorrer”, por lo cual se deben tener objetivos bien definidos, de tal forma que no necesite rectificaciones, cambios posteriores, ni albergue eventualidad alguna que pueda conllevar el desvío de la meta a alcanzarse.

⁴⁰ Ibídem.

Un plan de comunicación consta de las siguientes etapas:

- **Diagnóstico de la Comunicación interna**
- **Diseño del Plan de comunicación interna**
- **Ejecución del Plan de comunicación interna**
- **Seguimiento y Evaluación**

La primera labor a realizar antes de introducir un plan de comunicación en una organización es investigar o diagnosticar la situación actual de la misma.

De acuerdo con la Real Academia Española, un diagnóstico es: “El arte o acto de conocer la naturaleza de una enfermedad mediante la observación de sus síntomas y signos.”⁴¹

Analógicamente, puede decirse que una empresa es saludable cuando funciona eficientemente y logra alcanzar sus metas; y se pueden tomar como enfermedades a todo aquello que dificulte su crecimiento.

La importancia de diagnosticar la comunicación organizacional en una empresa, radica en que al conocer exactamente cuál es la enfermedad o problema que está afectando el funcionamiento de la misma, entonces se puede proceder a diseñar un plan de comunicación adecuado que resuelva, de manera acertada, las situaciones problemáticas detectadas.⁴²

En el plan de comunicación se deberán detectar las deficiencias comunicativas de la empresa, analizando necesidades y expectativas del personal, proponiendo, asimismo las medidas más adecuadas como reorientar la misión y cultura de la empresa; concienciar sobre objetivos y estrategias; establecer coherencia en las decisiones; potenciar el trabajo en equipo, entre otros.

⁴¹ Real Academia de la Lengua Española. (2009): Diagnóstico. URL: <http://buscon.rae.es>, 06 de septiembre de 2010

⁴² Ayala, Eugenia. Diagnóstico de la comunicación interna en pequeñas y medianas empresas de Bahías de Huatulco. OAX, México. URL: <http://74.125.47.132/search:www.alaic.net/alaic30/ponencias>, 06 de septiembre de 2010

En la etapa de diagnóstico e investigación, se debe tener un conocimiento de las acciones que la empresa ha realizado hasta el momento y de ser posible los resultados obtenidos, ya que se pueden aprovechar o repetir las estrategias, materiales o acciones que hayan resultado positivos en estudios anteriores.

La siguiente etapa es la del diseño del plan de comunicación, la misma que según Ana María Enrique, posee varios elementos:

1. OBJETIVOS Y SU DEFINICIÓN

Un plan se hace y se realiza para alcanzar un objetivo concreto; sin un objetivo no existe un plan.

La elección de un objetivo, para ser acertado, deber llevar implícita la fijación de su propio plazo y presupuesto, así como del grado de dedicación requerido en el conjunto de los trabajos colectivos y del sistema para la medición de su grado de éxito.

Deben establecerse unos objetivos específicos priorizando cada uno de ellos.

Ma. Gabriela Madroñero, señala que: “Los objetivos deberán ser cuantificables (si no es cuantificable no se puede gestionar eficazmente), pactados (que todos los implicados en su consecución estén de acuerdo) y realistas (que se puedan asumir)”.⁴³

Antonio Petit Caro, señala que la elaboración del plan de comunicación debe contener seis grandes cuestiones:

⁴³ Madroñero, Ma. Gabriela, et. Al. (2008): Op. Cit. Pág. 90.

- a) Objetivos.
- b) Público estratégico.
- c) Fijación de plazos.
- d) Medios disponibles.
- e) Presupuestos.
- f) Sistema de evaluación de resultados.⁴⁴

Ana María Enrique, puntualiza que el objetivo de un plan debe responder a tres criterios:

1. Ajustado a la cuestión y/o problema a resolver.
2. Compartido y asumido por la globalidad del equipo directivo.
3. Entendible por todos; esto es: uniforme.⁴⁵

A su vez, interesa que los objetivos cumplan cinco características:

Que sea concreto, directamente relacionado con su objetivo último, posible y realista, proporcionado a la empresa o institución y que sea legítimo y ético.⁴⁶

2. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

Aunque son tres conceptos distintos, el Plan de comunicación interna deberá preocuparse y valorar la importancia de cada uno, ya que de ellos pueden derivarse la definición de estrategias, medios, mensajes y acciones.

Son parte de la filosofía organizacional de una empresa, tienen como objetivo principal motivar e inspirar a todos los integrantes de la misma,

⁴⁴ Petit, Antonio, et. Al. (2004): Comunicar para crear valor: La dirección de comunicación en las organizaciones. España, Ediciones Universidad de Navarra. Pág. 175-176.

⁴⁵ Enrique, Ana María. (2008): La planificación de la comunicación empresarial. Barcelona. Pág. 123.

⁴⁶ *Ibidem*. Pág. 45.

por lo cual es importante que el público interno de una organización crea en ellos. Son metas reales y concretas de lo que quiere conseguir, y lo que es en sí la organización.

3. LOCALIZACIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO

Petit Caro, asegura que: “De manera particular, constituye un elemento relevante la acertada localización del segmento social al que se van a dirigir las acciones del plan”.⁴⁷ En el caso de los planes de comunicación interna está establecido que todo el personal interno de una organización será el target objetivo del diagnóstico, de la elaboración y de la ejecución del mismo.

4. LOS PLAZOS: ESTABLECIMIENTO Y DESARROLLO

Cualquiera que fuere la dimensión y/o naturaleza del objetivo a alcanzar, en su propio proceso de selección deberían establecerse el plazo y las fases de su desarrollo y metas.

Según la Real Academia de la Lengua, un plazo es: “El término o tiempo señalado para realizar algo”,⁴⁸ y tiene tres niveles principales:

Corto		Hasta un año
Mediano		De 1 a 3 años
Largo		Hasta 5 años

José Ignacio Mallén, señala que existen varios criterios para el establecimiento de los plazos:

⁴⁷ Morales, Francisca. (2002): Op. Cit. Pág. 35.

⁴⁸ Real Academia de la Lengua Española. Plazo. URL: <http://buscon.rae.es/draeI>, 2009, 06 de septiembre de 2010.

- a) “Si el plan exige un desarrollo amplio en el tiempo, puede ser aconsejable subdividirlo en fases, con objetivos propios cada una de ellas, de forma que vayan sumando de modo sucesivo sus efectos hasta alcanzar la meta final.
- b) El propio hecho de administrar los tiempos forma parte también de la estrategia de comunicación.
- c) La fijación del plazo guarda relación directa con la urgencia de las necesidades.
- d) La rigurosidad en el cumplimiento de los plazos siempre es recomendable.
- e) Los plazos tienen que ser en primer término, realistas, tanto en razón de las actividades de actuación del comunicador como en el establecimiento de previsiones acerca de los efectos del plan.”⁴⁹

5. ESTRATEGIAS

El concepto estrategia nace en un contexto militar. Clausewitz, señala que: “La estrategia es un plan maestro para ganar una batalla y consiste en elegir el lugar y el momento de combate, así como las fuerzas necesarias para llevarlo a cabo. Es la decisión sobre el cómo, dónde y por qué”.⁵⁰

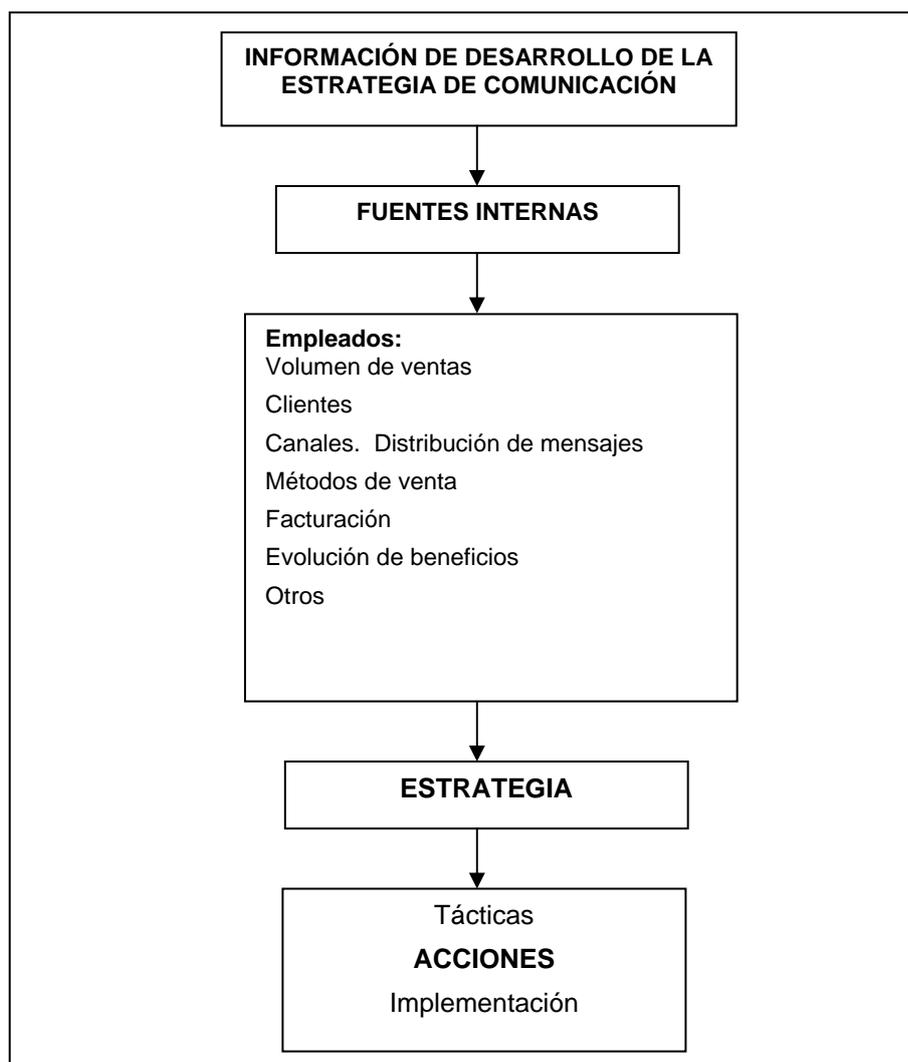
Al plantear una estrategia se debe tener en cuenta quiénes somos y hacia dónde vamos (misión y visión), ya que cuando se realiza un plan de comunicación es preciso seguir el camino que se trazó en un inicio sin desvíos ni atajos, es decir, el motivo o el objetivo general por el cual se lo está realizando.

⁴⁹ Mallén, José, et. Al. (2004): Op. Cit. Pág. 176.

⁵⁰ Von Clausewitz, Karl. (1999): De la Guerra. España.

Ma. Gabriela Madroño, señala que: “A nivel interno, una investigación de clima laboral sería el mejor método para recolectar información”.⁵¹ La autora ejemplifica su teoría en el siguiente cuadro para adaptarlo en un contexto de fácil comprensión:

Gráfico 1.3 Desarrollo de la estrategias de la comunicación



Fuente: Madroño, Ma. Gabriela La planificación de la comunicación empresarial.

Asimismo, la autora afirma que para realizar una buena estrategia hay que tener en cuenta lo siguiente:

⁵¹ Madroño, Ma. Gabriela, et. Al. (2008): Op. Cit. Pág. 100.

- La estrategia debe estar supeditada a los objetivos del plan.
- La estrategia debe diseñarse para nuestro público objetivo o target.
- La estrategia debe ser muy notoria, con elementos muy claros de identificación hacia nuestra marca, producto o institución.
- La estrategia deberá tener unas TÁCTICAS y ACCIONES muy concretas y que se puedan implementar con una cierta facilidad.⁵²

Cabe añadir en este contexto, varios conceptos (que sugiere la autora) importantes al momento de realizar las estrategias de un plan de comunicación interna:

ACCIONES: Son las tareas individuales por medio de las cuales se implementa la estrategia.

TÁCTICAS: Es el conjunto de reglas, normas, previsiones, establecidas para una operación militar.⁵³

6. PRESUPUESTO

Cada empresa tiene su forma propia de elaborar el presupuesto de comunicación anual. Por lo general, el plan de comunicación debe especificar la cantidad total o, más concretamente, la destinada a cada una de las acciones de comunicación.

El plan de comunicación debe especificar cuál es el presupuesto para cada acción y cómo se difundirá.

⁵² Morales, Francisca. (2002): Op. Cit. Pág. 101.

⁵³ Ayala, Eugenia. Diagnóstico de la comunicación interna en pequeñas y medianas empresas de Bahías de Huatulco. OAX, México. URL: <http://74.125.47.132/search:www.alaic.net/alaic30/ponencias>, 06 de septiembre de 2010

Cabe recalcar, que sólo se puede iniciar un plan de comunicación cuando se cuenta con el presupuesto aprobado previamente por el directorio.

7. EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Felipe Nieves Cruz, añade que:

Gracias a la etapa de evaluación se conoce qué tanto fueron aceptadas o rechazadas las estrategias planeadas, aprobadas e implantadas, y cuán efectivas o no resultaron dentro de la organización. Con esta fase, que puede empezar desde el mismo momento en que se implantaron las estrategias, se cierra un ciclo y comienza el otro, en el que, por lógica, la fase 4, se convierte también en fase 1, cuando el proceso se vuelve continuo.⁵⁴

Existen varias formas de medición y de evaluación de resultados, cada una de ellas dependerá del tipo de propuesta del plan de comunicación y de su orientación. Para medir el alcance que ha obtenido una estrategia comunicacional aplicada en una organización, deben observarse indicadores como los que Ana María Enrique, ejemplifica:

- Mejora de la comunicación interna en la administración

Indicador 1

“Comunicaciones emitidas”

Definición: “número de comunicaciones emitidas en relación al plan de Comunicación”.

Fuente de obtención de datos: Recuento del número de comunicaciones emitidas en relación al plan de comunicación.

⁵⁴ Nieves, Felipe. Comunicación estratégica. URL: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger>, 06 de septiembre de 2010.

Forma de medición:

- Recuento de comunicaciones emitidas.
- Ámbito temporal: bimensual.

Toma de datos:

- Primera muestra: A la publicación del Plan.
- Frecuencia: Al menos una cada mes.⁵⁵

Es necesario establecer mecanismos de medición de resultados a través de encuestas y análisis cualitativo/cuantitativos, además de utilizar los instrumentos adecuados para evaluar la retroalimentación de las actividades propuestas en el plan, para poder evaluar los resultados que sobre el público ejercen los contenidos emitidos.⁵⁶

⁵⁵ Enrique, Ana María. (2008): Op. Cit. Pág. 108.

⁵⁶ *Ibíd.* Pág. 98-108.

CAPÍTULO II

2 IDENTIDAD, CULTURA E IMAGEN COMO ASPECTOS ESENCIALES PARA ELABORAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN

2.1 IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

Joan Costa en su libro “Identidad corporativa y estrategia de empresa” conceptualiza a la identidad corporativa como el instrumento fundamental de la estrategia de empresa, es decir, de su competitividad.

Nicholas Ind, define a la identidad corporativa como: “la percepción que tiene sobre sí misma una empresa, y esa autopercepción puede ser subjetiva, errónea e incluso confusa”.⁵⁷

A su vez, Van Riel la conceptualiza como: “la suma total de todas las formas de expresión que una empresa utiliza para ofrecer una perspectiva de su naturaleza”.⁵⁸

La identidad corporativa es el *ser* de una organización, lo que es en su esencia y por ende lo que la hace única y diferente de las demás. Se refiere a cómo una empresa se presenta ante sus públicos a través de comunicación, comportamientos, símbolos, acciones de responsabilidad social, campañas, etc.

⁵⁷ Ventura, Jordi, et. Al. (2001): Dirección de comunicación empresarial e institucional. Barcelona. Pág. 79.

⁵⁸ Van Riel, Cees. (1997): Op. Cit. Pág. 27

Ejemplificando; si se desea tener una identidad solidaria, se tendrá que ser solidario; si lo que se pretende demostrar es que la empresa tiene una identidad de servicio y utilidad, se propenderá a cumplir en esos aspectos.

Costa sugiere que la identidad corporativa toma como núcleo de comunicación a la *marca*, “la crea cuando no existe; la modifica cuando es preciso”.

El autor define a la marca como: “una señal de origen o una firma del productor, es un sello de garantía de autenticidad y de calidad”.⁵⁹

Antonio Cordón Portillo reconoce que: “El poder que ejercen las marcas en las personas es difícil de resistir y por lo tanto, deben ser consecuentes en lo que prometen. De la misma manera en la que se realiza un trato: se espera que exista un compromiso de la otra parte; mientras sea eso lo que comuniquen las empresas, es decir, una coherencia entre lo que la empresa es, y lo que promete, y transmite que creamos que es”.⁶⁰

2.1.1 Importancia de la Identidad Corporativa

En una organización la identidad corporativa puede ser efectiva y permitir la consecución de metas haciéndose fuerte y convincente. Van Riel puntualiza los siguientes enunciados como los principales enfoques en los que debe centrarse una empresa para poder llegar a tener una identidad sólida y dinámica:

- “Aumentar la motivación entre sus empleados,
- Inspirar confianza entres los públicos objetivos externos de la empresa,
- Tener conciencia del importante papel de los clientes,
- Tener conciencia del papel vital de los públicos objetivos financieros.”⁶¹

⁵⁹ Costa, Joan. (1992): Identidad corporativa y estrategia de empresa. Ed. Ceac. Barcelona. Pág. 27.

⁶⁰ Cfr. Cordón, Antonio. et. Al. (2005): Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones. España. Pág. 110.

⁶¹ Tejada, Luis. (1987): Gestión de la imagen corporativa. Creación y transmisión de la identidad de la empresa. Ed. Norma. Pág. 92.

Una identidad corporativa bien gestionada en cualquier empresa aumenta la posibilidad de que los públicos tanto internos como externos creen un vínculo o se identifiquen con la misma, generando relaciones más cercanas de confianza y credibilidad.

2.1.2 Ejes de la Identidad Corporativa

Justo Villafañe en su libro “Imagen Positiva: Gestión Estratégica de la imagen de la Empresa” señala a los tres ejes que componen la identidad organizacional:

- **“Eje vertical: Historia de la organización**

No cambia, y le da el carácter de permanente a la identidad.

El autor ejemplifica a este eje de la siguiente manera:

- Productos o servicios pioneros
- Patentes
- Accionistas
- Presencia en bolsa
- Actividad de quiénes conforman sus públicos internos
- Liderazgo
- Reputación, etc.

- **Eje horizontal: (situación actual) Proyecto empresarial**

Es dinámico y debe adaptarse a la realidad cambiante del entorno. Este proyecto está definido por tres hechos principales:

- Filosofía organizacional

Misión.- Es la forma en cómo la empresa se visualiza a sí misma en un futuro.

Antonio Cordón Portillo señala que la misión de una organización debe tener varias características:

- Ser imaginable y visualizable,
- Ser deseable para los empleados,
- Ser concreta y debe proporcionar claves a los directivos,
- Ser flexible para que permita las iniciativas individuales,
- Ser comunicable de forma sencilla y breve”.⁶²

Visión.- Es la razón de ser de la empresa. Debe estar orientada a los clientes y debe ser inspiradora y factible.

Valores asumidos.- Es lo que define el alma de una organización. José Ignacio Mallén, asegura que: “Los valores son los ejes de conducta de una empresa y deben estar relacionados con el propósito de la misma”.⁶³

Poseen la característica de ser sólidos y permanentes y sobre todo deben pasar a formar parte de los individuos que conforman a la empresa u organización.

- Orientaciones estratégicas

Principios de acción:

Orientación hacia el servicio, hacia la tecnología, a la utilidad.

⁶² Cordón, Antonio. et. Al. (2005): Op. Cit. Pág. 113

⁶³ Van Riel, Cees. (1997): Op. Cit.

- Políticas de gestión:

Precisión de lo anterior en procedimientos de gestión.

- **Eje transversal: Cultura organizacional**

Está conformada por los comportamientos expresos de una organización:

- Valores compartidos:
 - Costumbres,
 - Pautas que orientan a la acción.

- Presunciones básicas:

Convicciones profundas sobre la realidad, el entorno y el género humano.”⁶⁴

2.1.3 Componentes de la Identidad Corporativa

Varios autores señalan que la identidad se divide en tangibles (aspectos físicos, como el edificio donde se encuentran las instalaciones de la empresa) e intangibles (aspectos culturales, como el tipo de relaciones que existen entre empleados dentro de la organización); sin embargo, se utilizará el modelo de Justo Villafañe que menciona en su libro “Imagen Positiva: Gestión Estratégica de la imagen de la Empresa”, que se despliega en el siguiente apartado:

2.1.3.1 Atributos Permanentes de la Identidad

- Identidad sectorial.- El autor señala que es la capacidad de generar valor mediante la comercialización, a través del catálogo de productos, controles de calidad, tecnología, etc.

⁶⁴ Ibídem.

- Identidad mercadológica.- Es la capacidad de competir a través de la comercialización de productos o servicios.
- Identidad diacrónica.- Contextualizando, es lo que los empleados antiguos saben de la empresa, es decir, su historia más antigua.
- Identidad mercantil.- Es la forma jurídica que adopta la organización para el cumplimiento de sus fines.
- Identidad social.- Justo Villafañe, define a este tipo de identidad como un conjunto de características que definen a la organización como un organismo social inserto en un contexto socioeconómico concreto.⁶⁵

Los rasgos y atributos que definen la esencia de una organización es lo que integra a la identidad. Pascale Weil los clasifica en cuatro tipos:

- De la soberanía: Digo quien soy. La identificación de la empresa por su categoría y superioridad.
- De la actividad: Digo lo qué hago y cómo lo hago. El oficio, el saber hacer.
- De la vocación: Digo para quién lo hago. El espíritu de servicio, el beneficio que obtienen el destinatario y el trabajador.
- De la relación: Digo a la vez lo que hago y lo que esto me permite hacer. El compromiso de la empresa y su deseo de establecer un pacto con el destinatario (comunidad interna y externa).⁶⁶

⁶⁵ Villafañe, Justo. (1999): Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la imagen de las empresas. Madrid. Pirámide.

⁶⁶ Rodríguez, Ingrids. Identidad cultural: consideraciones sobre imagen, cultura y comunicación organizacionales. URL: <http://www.gestiopolis.com>, 22 de septiembre de 2010

La identidad de una organización se verá reflejada en su imagen a través de sus públicos estratégicos, de manera que, lo que transmita en cuanto al hacer y la forma de comportarse de cada uno de los integrantes de la misma, es lo que eventualmente desembocará en la aceptación o rechazo al producto o la marca que se quiera vender.

Los públicos reconocen a la empresa o al producto a través de varios elementos que componen a la identidad, como son el uniforme, los colores corporativos, el logotipo, etc. La importancia que el ser humano da a las imágenes más que a las palabras es lo que ha generado la necesidad de crear una identidad visual, en donde se ven expresados los comportamientos y actitudes organizacionales que la identifican. A continuación se amplía el tema para obtener una mayor comprensión del mismo.

2.1.4 Identidad Visual

Como se menciona anteriormente, la identidad corporativa posee un elemento que la caracteriza llamado "identidad visual".

La identidad visual de una empresa es el conjunto de símbolos e imágenes reconocidas por los públicos objetivos de la misma, a través del sentido de la vista y sirve para identificarla y diferenciarla de las demás. Son las características físicas que representan a una organización.

Joan Costa, los ejemplifica de la siguiente manera:

Son los productos, los envases, los embalajes, los folletos y catálogos, los anuncios publicitarios, los mensajes audiovisuales, el material de merchandising, la señalética, los impresos, los regalos de la empresa, las publicaciones, los proyectos de instrucciones de uso de los productos técnicos, los boletines internos, la flota de vehículos, el material pesado, los uniformes del personal, etc.⁶⁷

⁶⁷ Amoros, Eduardo. Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas. URL: <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/70>, 10 de octubre de 2010

Su objetivo principal es crear un reconocimiento visual en los públicos, ya que los elementos que componen a la identidad visual son los que identificarán a la organización, y le darán una idea de coherencia del servicio que presta o del producto que ofrece.

Van Riel, afirma que: “la importancia concedida a un símbolo visual apropiado, muestra la necesidad de crear una impresión favorable en los clientes actuales y futuros. La combinación de símbolos visuales es una manera rápida y penetrante de transmitir una idea simple sobre una empresa o su valor emocional”.⁶⁸

2.1.4.1 Vectores de la Identidad Visual

Joan Costa propone los siguientes 7 vectores como los elementos que componen a la identidad corporativa, ya que juegan un papel importante en las empresas al momento de construir una percepción en sus públicos. Las funciones de cada uno de ellos son complementarias e integradoras entre sí:

- 1. El nombre o la identidad verbal.-** Es el nombre que la empresa utiliza para referirse a sí misma y también el público, los clientes, la competencia, etc.
- 2. El logotipo.-** El nombre verbal, audible, se convierte en visible. El paso de una identidad verbal (el nombre) a una identidad visual, es el logotipo. El logotipo es una palabra diseñada.
- 3. La simbología gráfica.-** Los símbolos gráficos identificadores de una organización deben ser elaborados con la finalidad de ser integrados y recordados por todo el mundo.

⁶⁸ Van Riel, Cees. (1997): Op. Cit. Pág. 33

Joan Costa señala que: “automáticamente y con el mínimo estímulo de una sensación visual concentrada, el símbolo de identidad excita la memoria y lo asocia directamente a la empresa”.⁶⁹

4. Identidad cromática.- El color realiza una función de reconocimiento e identificación ante los públicos, y lo vincula con el posicionamiento que los mismos poseen de la empresa.

5. Identidad cultural.- El autor la define como un modo propio e inequívoco de comportamiento global, de modo de ser y hacer de una empresa ante la sociedad. Sus características son las siguientes:

- **Signos conductuales:** Lo que los actos, las actuaciones de la empresa significan. Denotan una forma de conducta, una manera de proceder, es decir, un estilo propio.
- **El “hacer”:** Es el accionar diario de la organización, es decir, las tareas que se realizan día a día por parte de cada uno de los trabajadores de la misma.

6. Los escenarios de la identidad: la arquitectura corporativa.- Son aquellos lugares que constituyen un marco de interrelaciones y son una parte constitutiva de la empresa, por lo tanto de su identidad. Joan Costa los denomina como escenarios de interacción entre los clientes y representantes del público, y los representantes de la empresa: sus empleados. A este vector, el autor integra un término llamado arquitectura corporativa, que es un indicador de la identidad y se le debería prestar más o igual dedicación que al elaborar un spot de televisión.

⁶⁹ Amoros, Eduardo. Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas. URL: <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/70>, 10 de octubre de 2010

7. Indicadores objetivos de identidad.- Son los datos públicos de la empresa, como por ejemplo un inventario, un balance o una ficha. Son cifras, informaciones, datos cuantificados comprobados. Se refiere a los hechos constitucionales y no sólo institucionales, como por ejemplo: la existencia legal de la empresa, su capital social, su nacionalidad, su equipo directivo, las instalaciones que posee. Son elementos de información y no de motivación al consumo.

En el siguiente punto se detallará con precisión este apartado, en un sistema de identidad visual conceptualizado por Justo Villafañe. Se tomarán como elementos constitutivos al símbolo, la cromática y el logotipo.

2.1.4.2 Requisitos y Elementos de la Identidad Visual

Justo Villafañe propone los siguientes requisitos y elementos que componen un sistema de identidad visual:

“REQUISITOS

- **Funcionales.-** Debe estar relacionado con la eficacia comunicativa de la organización, a nivel de Legibilidad, Memorización, Originalidad y Versatilidad.
- **Semánticos.-** Debe ser fácil de recordar y debe tener sentido, es decir, debe tener una pertenencia semántica o compatibles con las características de la organización.
- **Formales.-** Se refieren a cuestiones de:
 - Compatibilidad entre estilo y contenido
 - Cualidades estéticas
 - Vigencia estética formal

ELEMENTOS

Los elementos de la identidad visual son lo más importante de todo el sistema.

Se los presenta a continuación:

1. Símbolo

Es una figura icónica que representa a la organización, que la identifica e individualiza con respecto a los demás. Para el ser humano es mucho más fácil ver que leer, por lo cual debe ser un símbolo llamativo que capte la atención del público.

2. Logotipo

Es el nombre de la organización escrito de una manera especial, con una determinada tipografía. El logotipo es el símbolo por el cual la empresa quiere ser conocida.

Junto con el símbolo, son los elementos de identificación de la organización y se complementan perfectamente.

El logotipo posee 2 elementos:

- **Cromática.-** Son el conjunto de colores que identifican a la organización. La percepción de los sentidos del ser humano es mucho más instantánea ante un color que ante un símbolo.
- **Tipografía.-** Es el tipo de letra que se utiliza para escribir e identificar el nombre de la empresa en el logotipo.”⁷⁰

⁷⁰ Cfr. Albarracín, José. La Imagen Institucional frente a la comunidad. URL: <http://mkt-comunicacion.blogspot.com/2010/05/la-imagen-institucional-frente-la.html>, 18 de octubre de 2010.

2.1.4.3 Instrumentos de la Identidad Visual

Al gestionar la identidad de una organización es primordial contar con un sistema de identidad visual, el mismo que a través de la utilización de la comunicación, se transformará en la imagen que percibirán de buena o mala forma los públicos, dependiendo de su dirección u orientación. Para controlar y administrar la identidad Jordi Ventura señala que existen 2 herramientas:

1. El manual de normas de identidad visual

Justo Villafañe conceptualiza al manual de normas como:

La unificación de criterios en la utilización de signos y símbolos visuales de identificación de la empresa, eliminando apreciaciones subjetivas personales de aplicación, a las que podríamos considerar como el origen o el punto de partida y el segundo referido al control y corrección de desviaciones que puedan producirse en la comunicación de la identidad visual.⁷¹

El Manual de Normas de Identidad Visual es la expresión de un estilo uniforme, por lo tanto, brinda una nueva forma de comunicación a los públicos de una empresa. Se trata de transmitir de manera precisa y pareja el quehacer de la misma. Se debe tener en cuenta que éstas características deben tener coherencia con lo que se quiere transmitir a los públicos.

El contenido de un Manual de Normas básicamente contiene cuestiones de tipografía, simbología, cromática, y terminología, en cuanto a la construcción de un símbolo, de un logotipo, de un slogan y de la papelería organizacional, en concordancia con los objetivos que la empresa se ha propuesto conseguir.

⁷¹ Mallén, José, et. Al. (2004): Op. Cit. Pág. 167-168.

2. El libro de estilo o Manual de Protocolo

Jordi Ventura, señala que el libro de estilo es:

El que especifica cuáles son los comportamientos de las personas que integran una organización, de modo que la percepción de los valores identificativos por parte de los públicos se correspondan con su identidad y que ésta se perciba de forma cohesionada aunque cambie la persona, la relación o el público.⁷²

Asimismo, el autor ejemplifica los siguientes aspectos que existen en un libro de estilo:

- El tipo de lenguaje y tratamiento a emplear en las relaciones con cada tipografía de público.
- Forma de atender llamadas telefónicas.
- Los aspectos que debe tener en cuenta ineludiblemente un directivo antes de tomar decisiones que puedan contravenir la identidad de la empresa.
- La descripción genérica de identidad referida en cada ítem y a la aplicación específica de cada caso.⁷³

2.1.5 Construcción de la Identidad Corporativa

Según Sandra Fuentes “la identidad se construye desde la cultura organizacional a través del comportamiento, los símbolos y la comunicación (los mensajes comunicados)”.⁷⁴ La autora afirma que estos tres elementos constituyen la personalidad de una organización, la cual de manera proyectada

⁷² Costa, Joan. (2007): 15 Axiomas para los Dircom. Barcelona. Pág. 67.

⁷³ Cfr. Ventura, Jordi, et. Al. (2001): Op. Cit. Pág. 196

⁷⁴ Fuentes, Sandra, et. Al. (2005): Master DirCom. Los profesores tienen la palabra. Editorial Design. Bolivia. Pág. 53

hacia el entorno formará la imagen corporativa, la cual se conceptualizará y detallará más adelante.

Asimismo, toma como referencia el modelo de Van Riel en su libro “Comunicación Corporativa” para conceptualizarlos:

- Comportamiento.- En este epígrafe se analiza la relación entre lo que una empresa dice y lo que hace, además de los comportamientos que construyen su cultura.
- Comunicación.- Aquí se analizan los mensajes emitidos por la organización, así como su efectividad; los mensajes pueden ser visuales o verbales.
- Simbolismo.- En este apartado se toma como referencia a todas las representaciones gráficas que tiene la empresa (identidad visual), las mismas que deben tener concordancia y coherencia con lo que se quiere proyectar.

Cabe añadir que la identidad de una organización no solamente se manifiesta por gráficos, sino también por medios verbales, culturales, etc.

Los símbolos que identifican a una empresa deben tener la premisa principal de ser comprensibles para su público y no deben ser engañosos.

Analógicamente, la identidad de la organización es muy compleja y muy difícil de alcanzar tal como suele suceder con los seres humanos, por lo cual se necesita de una imagen para transmitirla y explicarla. Para realizar esta acción se utiliza la comunicación, ya que es la que le proporcionará una forma comprensible a los mensajes dentro del proceso de envío y recepción de los mismos, es decir, una imagen determinada a los públicos objetivos a los que se quiere llegar. Lo más adecuado sería transmitir una imagen acorde a la identidad que posee la empresa.

Una identidad corporativa elaborada y gestionada adecuadamente alcanzará todas sus potencialidades derivadas de la cultura organizacional, ya que la identidad es una parte de la cultura y a su vez ésta es un componente de la identidad. Tanto la cultura como la identidad no pueden coexistir una sin la otra, ya que son parte de un todo llamado comunicación corporativa tal como se ha mencionado en el capítulo anterior.

Una organización debe estar consciente de que para existir y desarrollarse debe apoyarse en el envío de mensajes a sus públicos, transmitiendo una personalidad sólida, es decir, una identidad fuerte. La percepción que los mismos tienen de esa identidad recibe el nombre de “imagen corporativa”.

Joan Costa, afirma que el paso de la identidad a la imagen debe entenderse en cuatro fases:

- 1) Lo que la empresa es objetivamente,
- 2) Lo que la empresa hace (actividad productora),
- 3) Cómo lo hace (estilo, calidad),
- 4) Cómo comunica todo esto (relación-información).⁷⁵

La única manera en la que una organización tanto pública como privada, puede mejorar o cambiar su imagen es potenciando su identidad, por lo cual se la debe gestionar utilizando las herramientas de comunicación adecuadas. Mejorando y actualizando su estética y su gráfica, con las expectativas de calidad y servicio que la organización oferta. Su correcta gestión es lo que generará un valor corporativo, un plus a la misma.

2.2 CULTURA CORPORATIVA

Toda organización posee diferentes características que la identifican o definen. Un instrumento que interviene en la consecución de los objetivos que la misma se ha propuesto como propios, es a lo que se llama “cultura corporativa”.

⁷⁵ Costa, Joan. (1992): Imagen pública, una ingeniería social. Pág. 235

Alfonso Siliceo, define a la cultura corporativa como: “el sistema de valores, creencias, actitudes, hábitos, de normas y políticas que dan identidad, personalidad y destino a una organización en el logro de sus fines económicos y sociales”.⁷⁶

A su vez, Edgar H. Schein, conceptualiza a la cultura corporativa como: “un modelo de presunciones básicas que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir estos problemas”.⁷⁷

Este autor presenta una lista de expresiones que incluyen y delimitan el concepto de cultura corporativa de la siguiente manera:

- Las normas de la empresa,
- Los valores aceptados en la empresa,
- La filosofía de la empresa,
- Las reglas del juego,
- El clima,
- El estilo,
- El carácter o personalidad,
- El espíritu.

En síntesis, la cultura corporativa de una organización es la forma de pensar y de comportarse colectivamente de los miembros de la misma. Es el ser de una empresa y el cómo hace las cosas.

Los valores y la filosofía de una empresa son los cimientos de una cultura corporativa, por lo cual siempre se deberá seguir en dirección a ellas. El

⁷⁶ Siliceo, Alfonso, et. Al. (2000): Liderazgo, valores y cultura organizacional. Hacia una organización competitiva. México. Pág. 86.

⁷⁷ Scheinson, Daniel. (1997): Más allá de la Imagen Corporativa. Buenos Aires. Pág. 53.

compartir valores y objetivos es lo que dará la orientación a la que todos los empleados de la organización están encaminados.

Es adherir en un todo: el clima, la personalidad, el estilo y la filosofía de una organización para administrar los recursos humanos y materiales de forma adecuada, de manera que encausándolos óptima y eficazmente se llegue a la consecución de objetivos o metas que la empresa se ha establecido como propios. Asimismo, la cultura corporativa es quien determinará en gran medida el desarrollo y el proceso de la comunicación interna de una empresa, por lo cual su gestión es un factor determinante cuando se realice un plan de comunicación interna tal cómo es la propuesta de realización de este trabajo de investigación.

Una organización es una agrupación de personas, bajo el mando de un líder, y en conjunto llevarán a cabo tareas para conseguir un objetivo definido. Se debe crear en el personal una cultura que contenga valores y actitudes de compromiso y fidelidad.

Alfonso Siliceo, en su libro "Liderazgo, valores y cultura organizacional: Hacia una organización competitiva", propone el siguiente cuadro donde se refleja a la cultura como el factor que promueve la productividad de la empresa, a través de la utilización de herramientas de gestión comunicacional (como la motivación del personal, creando de esta manera un sentido de pertenencia), en conjunto con la filosofía y los elementos que la componen:

Gráfico 2.1 Cultura Corporativa, factor que promueve la productividad



Fuente: Siliceo, Alfonso, et. Al., Liderazgo, valores y cultura organizacional.

2.2.1 Componentes de la Cultura Corporativa

Antonio Lacasa señala que existen tres grandes factores de la cultura:

- La identidad organizacional (el somos),
- El sistema de valores organizacionales (el pensamos),
- La unidad estratégica (el hacemos).⁷⁸

⁷⁸ Lacasa, Antonio. (1997): Gestión de la Comunicación empresarial. Editorial Gestión 2000. Pág. 130.

2.2.2 Atributos Asociados a la Cultura Corporativa

Justo Vilafañe en su libro “Imagen Positiva: Gestión Estratégica de la imagen de la Empresa” explica los atributos asociados de la cultura corporativa de la siguiente manera:

- **COMPORTAMIENTOS EXPLÍCITOS**

“Son todas esas manifestaciones que expresan una forma de ser colectiva, más allá de la voluntad misma de que sean comunicadas”.⁷⁹

Son las conductas que se pueden ver, es decir las conductas y expresiones que se reflejan por parte de los empleados en acciones. La conducta de una persona puede variar dependiendo del grupo al que pertenece.

El autor señala que estas conductas son aspectos como:

- Entorno físico
- Lenguaje
- Conducta no verbal
- Imagen personal
- Normas escritas

- **VALORES COMPARTIDOS**

Es el conjunto de creencias, conscientes pero no siempre identificadas, que se han convertido en principios de comportamiento dentro de la organización que son transmitidas a los nuevos miembros y que constituyen una suerte de ideología organizacional.⁸⁰

⁷⁹ Albarracín, José. La Imagen Institucional frente a la comunidad. URL: <http://mkt-comunicacion.blogspot.com/2010/05/la-imagen-institucional-frente-la.html>, 18 de octubre de 2010.

⁸⁰ Costa, Joan. (2007): Op. Cit. Pág. 67.

Analíticamente, el autor conceptualiza a los valores compartidos como los que influyen en las conductas de los empleados. La forma de pensar de cada trabajador primero es individual y luego se convierte en colectiva.

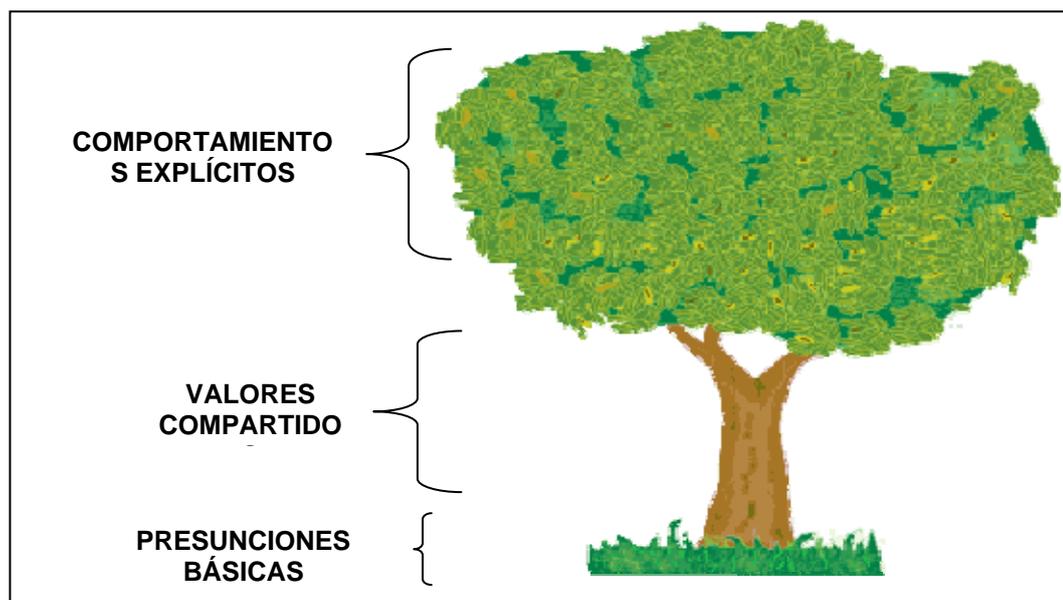
- **PRESUNCIONES BÁSICAS**

“Son creencias no confortables e indiscutibles que orientan a la conducta y enseñan a los miembros de la organización la manera de pensar y percibir la realidad, aunque no se manifiestan sino que son invisibles y preconscientes”.

Contextualizando: las formas de pensar de los empleados son subconscientes e individuales.

A continuación se ejemplifican gráficamente a los atributos de la cultura corporativa con la forma de un árbol, considerando a las raíces como las presunciones básicas; al tronco como los valores compartidos y; a las hojas y frutos como los comportamientos explícitos. Se les considera un todo, y que no pueden gestionarse sin la participación de alguno de ellos.

Gráfico 2.2 Atributos de la Cultura Corporativa



Fuente: Andrea Bracho

2.3 IMAGEN CORPORATIVA

Paul Capriotti, conceptualiza a la imagen como: “una representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información sobre la organización”.⁸¹

Por su parte, Van Riel asegura que: “la identidad es el autorretrato de la organización y que la imagen es la interpretación del retrato”.⁸²

De acuerdo con Justo Villafañe: “la imagen organizacional es la integración en la mente de sus públicos de todos los *inputs* emitidos por una organización en su relación ordinaria con ellos”.⁸³

Sintetizando, la imagen es la percepción que tienen los públicos respecto a la organización.

Acorde al concepto de imagen brindado por parte de Justo Villafañe, se categoriza a los *inputs* como mensajes que se emiten con la intención de persuadir a los públicos en función de la misma, y los agrupa de la siguiente manera:

- **El Comportamiento organizacional**

Es cómo hace las cosas la organización en términos de productividad y da lugar al apareamiento de la *imagen funcional*, que, según el autor, es la imagen que el consumidor se hace de la empresa o producto.

⁸¹ Capriotti, Paul. (2000): La imagen de empresa: Estrategia para una comunicación integrada. Barcelona. Pág. 75.

⁸² Costa, Joan. (2007): Op. Cit.

⁸³ Van Riel, Cees. (1997): Op. Cit.

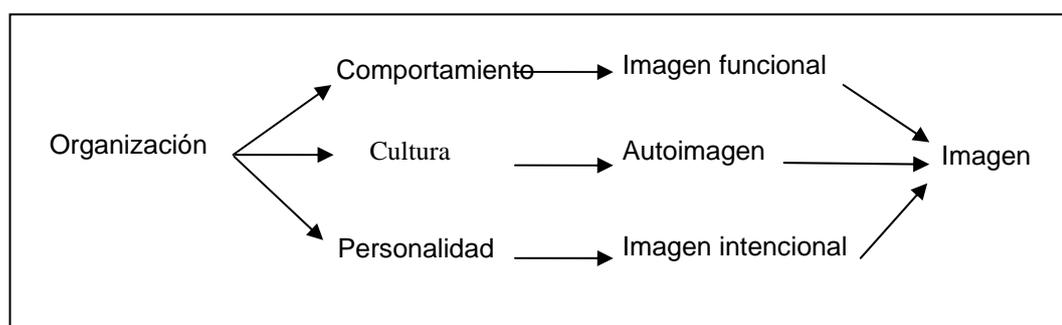
- **La cultura organizacional**

La cultura de una organización genera una imagen, pero una imagen propia. Que da a lugar a la *autoimagen*. Es la imagen que tiene los empleados de la forma en cómo la empresa trabaja, Justo Villafañe asegura que influyen en la organización las personas, especialmente las que están en contacto directo con los públicos.

- **La personalidad organizacional**

Es todo lo que la empresa hace a propósito. Es la intención de la empresa por crear una imagen a través de la identidad visual, de la publicidad del marketing, etc., con la intención de proyectar una *imagen intencional*.

Gráfico 2.3 Inputs de la Imagen Organizacional



Fuente: Villafañe, Imagen Positiva: Gestión Estratégica de la imagen de la Empresa.

2.3.1 Aspectos Importantes de la Imagen Corporativa

Una empresa debe aprender a comunicarse a través de una imagen. Dependiendo del tipo de actividad que realice una empresa ya sea privada o pública deberá gestionar la imagen en función de crear un estereotipo en la mente de su público interno y externo, es decir, las expresiones mentales asociadas a la calidad de su servicio o producto, los valores que promueve, la reputación que posea, etc.

Luis Tejada Palacios enlista una serie de aspectos importantes a considerar por una organización al momento de proyectar una imagen:

- Imagen de empresa bien administrada
- Imagen de alta calidad en sus productos o servicios
- Imagen de liderazgo
- Imagen de contribución al país
- Imagen de empresa bien comunicada con el público
- Imagen de empresa activa y no pasiva.⁸⁴

Cabe añadir que, la imagen organizacional ayuda a comprender a una organización los problemas que tiene con sus públicos, ya que establece una comunicación de manera permanente con los mismos a través de las acciones que esta realiza en su beneficio o perjuicio, por lo cual siempre debe estar orientada a ser buena ante los ojos de sus beneficiarios.

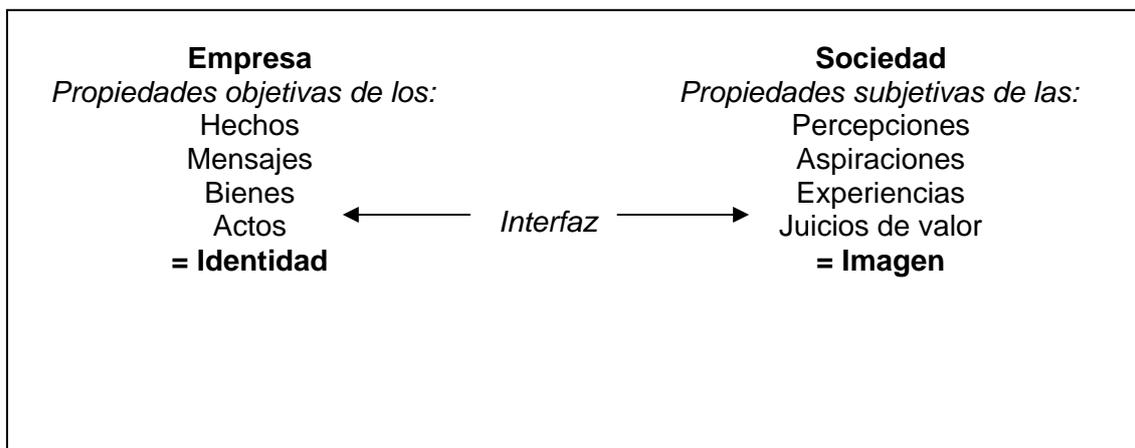
Joan Costa, sostiene que “el producto o servicio que oferta una empresa es lo que objetivamente es, pero para quien lo consume es, sobre todo, lo que él piensa: es salado, es caro, es soso; el anuncio posee sus propiedades objetivas, pero es agradable, es pesado, es complicado; y finalmente, la marca, la empresa son lo que yo pienso que son”⁸⁵. Así pues, el autor señala a estas percepciones como la imagen que se ve reflejada en los públicos y por lo tanto es tal cual lo ve, lo que siente, es su imagen mental.

El siguiente cuadro tomado del libro de Joan Costa, “El DirCom Hoy”, ejemplifica cómo se desarrollan las percepciones que un público tiene de una empresa y viceversa, que generan una identidad y una imagen respectivamente:

⁸⁴ Tejada, Luis. (1987): Gestión de la imagen corporativa. Creación y transmisión de la identidad de la empresa. Editorial Norma. Pág. 171

⁸⁵ Costa, Joan. el DirCom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía. Barcelona. Pág. 30

Gráfico 2.4 Percepciones de los públicos



Fuente: Costa, el DirCom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía.

2.3.2 Procesamiento de la Información en la Formación de la Imagen

La atención del ser humano se capta fácilmente a través del sentido de la vista, por lo cual, el que se la procese por medio de gráficos es un elemento fundamental a considerar, al momento de intentar transmitir un mensaje a cualquier tipo de público.

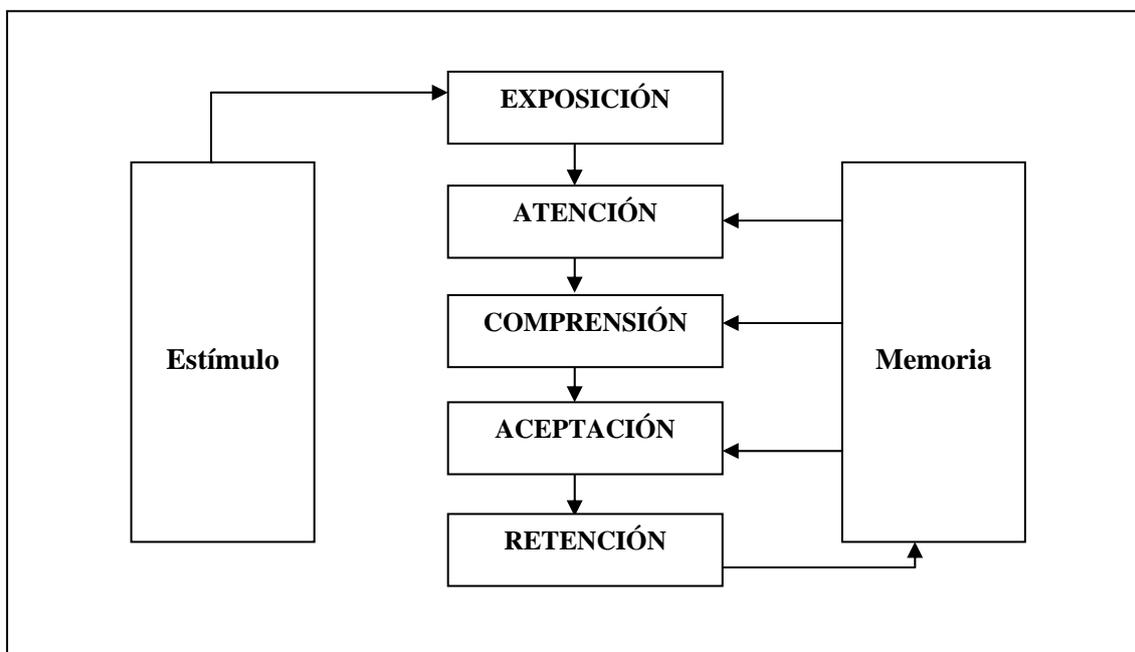
Una imagen se forma como resultado de una serie de estímulos que un individuo recibe de un objeto o de una acción. Estos estímulos se retienen en la memoria únicamente si se completan todas las fases de información.

Van Riel, señala el siguiente proceso de acepción de la imagen a través de un proceso de retención de información:

- FASE DE EXPOSICIÓN.- En esta fase se explica y expone lo que se quiere transmitir a un receptor determinado, se debe tener en cuenta que la información debe ser novedosa, interesante y sobre todo concreta, para llegar a captar la atención del individuo al que va dirigida la misma.
- FASE DE ATENCIÓN.- Una vez que se ha realizado la exposición, se ha impactado y captado la atención del público, lo cual ha logrado que se eliminen barreras y permitan pasar al siguiente nivel.

- FASE DE COMPRESIÓN.- El individuo tiene que darle un significado a los estímulos que se le han presentado (información). Los clasifica por medio de conceptos almacenados en la memoria.
- FASE DE ACEPTACIÓN.- Se centra en la posibilidad de que la información transmitida al receptor produzca el efecto deseado. El autor señala que esto dependerá del grado en que la información que se ofrezca esté integrada dentro del sistema conceptual existente en la memoria del individuo.
- FASE DE RETENCIÓN.- Una vez pasadas las fases anteriores, fácilmente el individuo grabará en su memoria la información que se le ha deseado transmitir. Van Riel afirma, que cuanto más favorables sean las reacciones a los estímulos en esta fase, mayor es la probabilidad de que se alcance la retención de la información en su memoria”.⁸⁶

Gráfico 2.5 Formación mental de la imagen



Fuente: Van Riel, Cees, Comunicación Corporativa, España, 1997.

⁸⁶ Cfr. Van Riel, Cees. (1997): Op. Cit. Pág. 86-87

2.3.3 Elementos de Configuración de la Imagen

Cada integrante de los públicos de una empresa tiene una imagen determinada de la misma, dada por recuerdos de comunicaciones o acciones transmitidas por la organización.

Jordi Ventura categoriza a los elementos de la imagen a través de varios procesos:

- El pensamiento,
- La percepción,
- La memoria,
- La conducta.

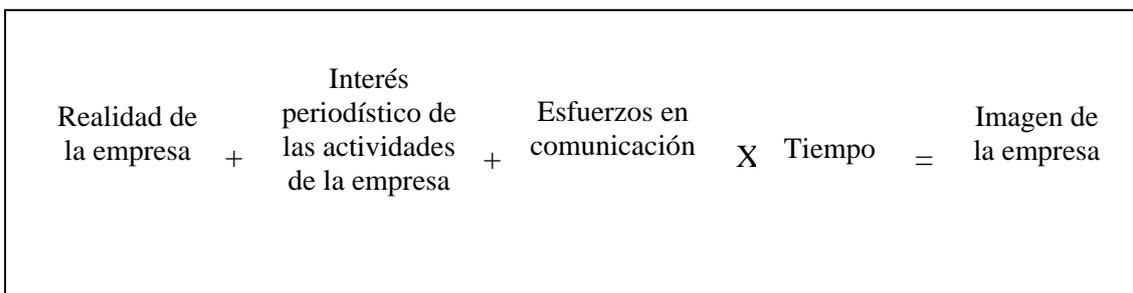
Todos estos elementos poseen una valoración individual, de acuerdo al conocimiento y apreciación que el target objetivo de la empresa se haya hecho para configurar la imagen de una empresa.

De igual manera, es importante añadir a este concepto el análisis de contenido de medios, ya que permite ubicar la percepción mediática de la empresa o institución.

Van Riel por su parte, señala que: “Las impresiones personales, la comunicación interpersonal, y la comunicación de medios masivos de comunicación, se combinan para producir un mix de impresiones reales y paralelas, cuya totalidad forma la imagen”.⁸⁷

De acuerdo con este concepto, el autor integra algunos elementos al momento de configurar una imagen, y se los detallan a continuación en el siguiente cuadro como una fórmula para su determinación:

⁸⁷ Kreps, Gary. (1996): La Op. Cit.

Gráfico 2.6 Elementos de la configuración de la imagen

Fuente: Van Riel, Cees, Comunicación Corporativa, España, 1997, pág. 95.

Al igual que la identidad y la cultura, a la imagen se la debe considerar un instrumento de gestión, basada en percepciones y acepciones obtenidas por el público no solamente adquiridas a través de la comunicación, sino también por otras herramientas de apoyo como son la publicidad, las relaciones públicas, el marketing, etc. Ésta gestión debe ser contemplada como un objetivo a alcanzar y no como un deseo o una aspiración a conquistar, tiene que estar contemplada en la filosofía organizacional, y estar entendida por parte de todos los integrantes de la empresa.

CAPÍTULO III

3 SECRETARÍA DE LA CULTURA DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

3.1 HISTORIA

Lo que actualmente se conoce como Secretaría de la Cultura nació en 1953 bajo el nombre de Instituto Municipal de Cultura; en el 2008, con la posesión del nuevo alcalde de Quito, el Sr. Augusto Barrera, alcanzó la categoría de Secretaría. En la actualidad, la dirección cumple 57 años de vida. Es la entidad encargada de facilitar la gestión cultural en el Distrito Metropolitano de Quito. Ésta se compone de tres unidades: Planificación Cultural, Desarrollo Cultural Comunitario y Promoción Cultural. Asimismo, cooperan con su gestión, la oficina administrativa, la financiera, la de comunicación, la de espectáculos y la de asesoría jurídica; ésta última en proceso de consolidación.

La Secretaría coordina acciones con importantes Instituciones Culturales del Municipio, entre ellas se encuentran: la Fundación Teatro Sucre, la Fundación Caspicara, el Centro Cultural Metropolitano, el Centro Cultural Benjamín Carrión, el Centro Cultural Itchimbía, Quito Cultura y las ocho administraciones zonales, las cuales son: Quitumbe, Eloy Alfaro, Centro, Valle de los Chillos, Tumbaco, Norte, La Delicia y Calderón.

Las instituciones mencionadas anteriormente, elaboran y gestionan sus actividades de manera autónoma.

La coordinación entre la Secretaría de la Cultura y las Instituciones Culturales Municipales referidas, consiste en facilitar y orientar el quehacer cultural municipal. Según Patricio Guerra, Jefe de Planificación Cultural: “El Municipio

desplegó alrededor de 790 proyectos culturales y artísticos desde el año 2000 hasta la actualidad; y sus beneficiarios han sido, cerca de 7 813 623 habitantes de la ciudad de Quito”.⁸⁸

Igualmente, la Secretaría de la Cultura, es quien promueve la asesoría, la discusión y el consenso de aspectos muy significativos en torno a la gestión cultural dentro del Distrito Metropolitano de Quito. De igual manera, es quien ha impulsado la idea de crear Planificación Cultural; Patricio Guerra, señala que: “Esto busca generar un Plan Estratégico Distrital Cultural en un futuro inmediato, que puede ser positivo para orientar y apuntalar acciones favorables para crear una conducta de cultura en la población quiteña”.⁸⁹

3.2 MISIÓN

La Secretaría de Cultura es una dependencia de la Municipalidad del Distrito Metropolitano de Quito, facilitadora del desarrollo de la actividad cultural a través de la definición y socialización de las políticas culturales en el Distrito. Sus ejes de acción se concretan mediante la prestación de servicios de calidad vinculados a procesos de desarrollo sustentable y sostenible, orientados a la construcción de una cultura ciudadana de respeto con identidad y compromiso.

3.3 VISIÓN

La Secretaría de Cultura será generadora de políticas culturales del Distrito Metropolitano de Quito y conductora de procesos del desarrollo cultural equitativo y participativo constituyendo un referente en el ámbito nacional e internacional. Liderando la conducción de procesos culturales con características de sustentabilidad y sostenibilidad bajo enfoques de integración interna y externa dirigido y organizado por talento humano, capacitado y

⁸⁸ Cfr. Guerra, Patricio. (2008): Revista Kitwa. La Dirección Metropolitana de Cultura en Coordinación con las Dependencias Culturales Municipales. Quito. Pág. 32.

⁸⁹ Nieves, Felipe. (2006): Conceptos de comunicación. URL: <http://www.gestiopolis.com>, 06 de septiembre de 2010.

comprometido con recursos tecnológicos en cada una de las áreas que la comprenden para brindar bienes y servicios de calidad y fortalecer una ciudadanía cultural.

3.4 OBJETIVO ESTRATÉGICO

El Distrito Metropolitano de Quito como centro internacional de producción y difusión cultural de amplio acceso, que vive a plenitud su identidad, que revaloriza y respeta la diversidad cultural, fomenta la creatividad social, la interculturalidad y la puesta en valor del patrimonio tangible e intangible. Es la encargada de generar políticas culturales del Distrito Metropolitano de Quito y conductora de procesos de desarrollo cultural equitativo y participativo, constituyéndose en un referente en el ámbito nacional e internacional. Dirigido y organizado por talento humano capacitado y comprometido, con recursos tecnológicos en cada una de las áreas que la componen, para brindar bienes y servicios de calidad y fortalecer una ciudadanía culta.

3.4.1 Objetivos Específicos

Los objetivos estratégicos de la Secretaría de Cultura son:

- Democratización de la Cultura.
- Apropiación de los espacios públicos.
- Consideración de la Cultura como un derecho ciudadano.

3.5 IDENTIDAD VISUAL DE LA SECRETARÍA DE LA CULTURA

Al ser una dependencia del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, la Secretaría de la Cultura se encuentra vinculada hacia él, en el manejo de su identidad visual, en cuanto al direccionamiento de logotipos, colores y slogan institucional en la papelería, impresos publicitarios, etc., de la siguiente manera:

1. El logo que dice: “**QUITO DISTRITO METROPOLITANO**” debe ubicarse en la parte superior derecha del impreso; pueden utilizarse cualquiera de sus tipos de acuerdo a los colores del diseño. El tamaño debe ser proporcional al arte en cuestión.

Gráfico 3.1 Identidad Visual: Ubicación del logotipo institucional en impresos



Fuente: Cajas, Rodrigo, Responsable de Comunicación de la Secretaría de la Cultura del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

2. En la parte inferior del arte o impreso, debe ubicarse una franja horizontal de color azul, en la que se insertará la leyenda: “**EL QUITO QUE QUEREMOS ES EL QUITO QUE HACEMOS**”, que es el slogan de la Alcaldía Municipal. Las letras deben ir en color blanco.
3. Bajo la franja antes mencionada, debe ir el nombre de; “**SECRETARÍA DE CULTURA**”; y a continuación en caso de que se tratara de una

publicación con sponsors, los demás logos de otras instituciones en el caso de que existieran. Aplica para impresos publicitarios)⁹⁰.

Gráfico 3.2 Identidad Visual: Logotipo de la Secretaría de la Cultura del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito



Fuente: Cajas, Rodrigo, Responsable de Comunicación de la Secretaría de la Cultura del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

3.6 ORGANIGRAMA

La Secretaría de la Cultura del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito cuenta con 3 jefaturas principales: Planificación y evaluación cultural, Desarrollo cultural comunitario y Promoción cultural. Cada una de ellas se encuentra subdividida en varias unidades, en las que se encuentran ubicados los 32 empleados con los que cuenta actualmente la institución.

⁹⁰ Secretaría de la Cultura del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Cajas, Rodrigo. (2010): Manejo de la Identidad Visual. Quito, Ecuador.

Gráfico 3.3 Organigrama Estructural de la Secretaría de Cultura del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito



Fuente: Organigrama estructural Secretaría del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito,

3.7 STAKEHOLDERS

3.7.1 Público Interno

A continuación se detallarán las áreas y departamentos con los que cuenta actualmente la Secretaría de la Cultura según su organigrama, así como las funciones que realiza cada uno de ellos.

- **PLANIFICACIÓN CULTURAL**

Es una de las tres jefaturas de la Secretaría de la Cultura; fue creada en junio de 2003. Según Patricio Guerra Sierra, Director de ésta área: “Es una respuesta técnica hacia la estructuración administrativa y producción de un marco teórico-técnico y metodológico para enfrentar las acciones planificadoras en la Secretaría de la Cultura del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Dicha Unidad, da cobertura técnica a la planificación de propuestas culturales tanto internas de la Dirección como de la interrelación con las diferentes instituciones culturales municipales y las Administraciones Zonales.”⁹¹ Sus acciones se encuentran organizadas en aspectos como:

- a) Tareas administrativas.
- b) Investigación Cultural.
- c) Aplicación de la Planificación Estratégica en el ámbito de la Cultura.
- d) La formulación de políticas culturales.
- e) Diseño, monitoreo y evaluación de planes, programas, proyectos y eventos culturales.
- f) Producción de instrumentos técnicos para la configuración de bancos estadísticos y de organización de datos como referentes y soportes de los proyectos cumplidos.
- g) La asimilación e inserción de metodología técnicas para la investigación, ejecución monitoreo, evaluación, rendición de cuentas

⁹¹ Tejada, Luis. (1987): Op. Cit.

y sistematización de planes, programas y proyectos culturales, como es el caso último de implementación del Balanced Score Card.⁹²

El énfasis de la unidad se enfoca en la Planificación Estratégica, entendida a ésta como el eje transversal de prevención de las acciones culturales futuras.

• **DESARROLLO CULTURAL COMUNITARIO**

La Jefatura se creó en 1988, con el nombre de Desarrollo Cultural, en el 2008 con el ingreso del nuevo Alcalde de la ciudad de Quito, Augusto Barrera cambia su nombre a Desarrollo Cultural Comunitario. El trabajo de la unidad se encuentra organizado e integrado por las siguientes áreas: Área administrativa, Guambrateca, Banda Municipal, Bandas Parroquiales, Centro Cultural la Marín y Casas Barriales.

Según su director, Luis Aguilar Vargas, la unidad se encarga de:

- Diseñar, planificar e implementar programas y proyectos de cultura.
- Desarrollar un proceso de sistematización, seguimiento y evaluación de los proyectos culturales ejecutados por la unidad.
- Desarrollar e impulsar procesos de investigación, capacitación, recuperación y difusión del patrimonio cultural.
- Diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Encuentro Interparroquial de Cultura.
- Coordinación de acciones con las Jefaturas Zonales de Educación, Cultura y Deporte.

⁹² Mallén, José. (2005): Op. Cit.

- Diseño, ejecución y evaluación de eventos que forman parte del Proyecto Agosto Arte y Cultura.
- Propiciar el buen uso y manejo de las casas barriales como espacios culturales.
- Coordinar la gestión cultural de la Guambrateca, Banda Municipal, Bandas Parroquiales, Centro Cultural la Marín y Casas Barriales.
- Coordinación de actividades culturales con las administraciones zonales.⁹³

• **PROMOCIÓN CULTURAL**

La Jefatura de Promoción Cultural, desde su creación en el año 1988 hasta diciembre del año 2007, mantuvo el nombre de Unidad de Difusión de la Cultura y el Arte; a partir de enero de 2008, se legaliza su actual denominación. Promoción Cultural es una jefatura de la Secretaría de Cultura, fomenta la creación artística, facilita la difusión de expresiones culturales, anima la amplia participación ciudadana y el desarrollo de la identidad quiteña.

El trabajo de la unidad se encuentra organizado e integrado por las siguientes áreas: Fomento a la Lectura y Literatura, Taller de Cultura Negra y Las Agrupaciones Musicales Municipales, como son: Banda Sinfónica Metropolitana de Quito, Orquesta de Instrumentos Andinos, Coro Mixto Ciudad de Quito, Ensamble de Guitarras Quito y Grupo Yavirac.

⁹³ Aguilar, Luis. (2008): Folleto Informativo de la Dirección Metropolitana de Cultura. Quito. Pág. 9.

De acuerdo con el director de área, Richard Castañeda, ésta jefatura se encarga de:

- Gestión Administrativa.
- Coordinación y ejecución de proyectos culturales y artísticos.
- Promoción Cultural.
- Difusión Cultural.
- Animación Cultural.⁹⁴

- **BANDA MUNICIPAL**

La Banda Municipal se crea el 11 de julio de 1932, nace con los rezagos de los batallones militares devastados por las guerras. Desde entonces han transmitido, de generación en generación su herencia musical. Han transcurrido 76 años en un proceso de profesionalización donde han cosechado producciones musicales de gran calidad y conciertos de renombre, y se los ha categorizado como los “trompuditos”.

Estos 76 años de servicio a la comunidad, la han ubicado como la mejor Banda a nivel Institucional, con reconocimientos internacionales. La directora de las Bandas Nacionales, Nancy López, señala que: “Son quienes difunden y revitalizan las expresiones culturales musicales, ancestrales y contemporáneas de nuestra sociedad en el ámbito musical”.⁹⁵

- **GUAMBRATECA**

El 8 de agosto de 1990, se crea la Guambrateca Metropolitana como la primera biblioteca lúdica infantil, dirigida a niños y niñas del Distrito

⁹⁴ Castañeda, Richard. (2008): Folleto Informativo de la Dirección Metropolitana de Cultura. Quito. Pág. 10.

⁹⁵ López, Nancy. (2008): Folleto Informativo de la Dirección Metropolitana de Cultura. Quito. Pág. 10.

Metropolitano de Quito, motivándolos a la lectura. Su lema inicial era “Crear un niño lector por, un Ecuador mejor”. Posteriormente se consolida como el primer centro de recreación formativa del país, siendo un espacio didáctico no escolarizado, que trabaja en la práctica de valores, a través de procesos culturales, creativos y participativos.

Joselito Santillán, responsable de la Guambroteca, puntualiza los siguientes apartados como las actividades principales que realiza la entidad:

- Guambrateca Viajera.
- Guambra Turismo.
- Atención en Salas.
- Talleres vacacionales:
- Mis Vacaciones Felices.
- Talleres de Creatividad Infantil.
- Festivales Infantiles:
- Mes del Niño.
- Fiestas de Quito.
- Navidad.
- Capacitación a docentes y Estudiantes Universitarios.
- Convenios de pasantías con Instituciones Educativas.
- Formación de promotores juveniles.
- Apoyo en proyectos estratégicos del Municipio de Quito.⁹⁶

• **BANDAS PARROQUIALES**

Casi todos los pueblos, especialmente los de la serranía, tienen su banda popular, la que anima sus fiestas en las vísperas, corridas de toros, procesiones, desfiles cívicos, torneos deportivos etc.

⁹⁶ Santillán, Joselito. (2008): Folleto Informativo de la Dirección Metropolitana de Cultura. Quito. Pág. 11.

Gonzalo Puchaicela, responsable de las Bandas Parroquiales, dice que: “La razón de ser de las bandas parroquiales es de promover, fomentar y difundir las expresiones artístico-musicales populares, principalmente en jóvenes y niños, para que se apropien y difundan los valores más auténticos de la cultura popular”.⁹⁷

Se han realizado talleres y seminarios de capacitación para los maestros e instructores que conforman las bandas. Como resultado de aquello, se han creado y consolidado escuelas de música de bandas populares en diferentes sectores del Distrito Metropolitano.

- **CASAS BARRIALES**

Según un informe de la Coordinación Territorial del Municipio de Quito, en el Distrito Metropolitano: “Existen 521 casas barriales de propiedad municipal”.⁹⁸ Luis Aguilar Vargas, director del área de Desarrollo Cultural Comunitario, señala que: “En los años 80 aproximadamente, 45 de estas casas barriales estuvieron bajo la administración municipal y su función era de servicio social, cultural y deportivo a la comunidad. En los últimos años, las casas se han venido entregando mediante convenio a la comunidad para que las administren de acuerdo a sus necesidades”.⁹⁹

Al momento existen 11 casas barriales: Turubamba Alto, Liga El Calzado, Primero de Mayo “El Calzado”, Los Arrayanes, Federación de Ligas, Chillogallo, San Roque, Pérez Pallares, Mena II, La Ecuatoriana y Sixto Durán Ballén, que están a cargo de la Dirección Metropolitana de Cultura, en las que se desarrollan actos programados por la sociedad civil, como teatro, danza, música, fiestas infantiles, grados, fiestas matrimoniales, cumpleaños y talleres de capacitación para beneficio de la tercera edad.

⁹⁷ Albarracín, José. La Imagen Institucional frente a la comunidad. URL: <http://mkt-comunicacion.blogspot.com/2010/05/la-imagen-institucional-frente-la.html>, 18 de octubre de 2010.

⁹⁸ Metro Hoy. URL: <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador>, 27 de octubre de 2010.

⁹⁹ Tejada, Luis. (1987): Op. Cit.

- **FOMENTO A LA LECTURA Y LITERATURA**

Se creó el 18 enero del 2001, y se inauguró el 23 de abril, siendo éste, el día Internacional del libro y del derecho de autor. La misión del área es impulsar un constante crecimiento de la población lectora del Distrito, ampliando sus intereses de actividad lectora y desarrollando sus capacidades de tal manera que, según Richard Castañeda, Director de Promoción Cultural: “La lectura pueda crear un ciudadano activo, crítico, y participativo, capaz de establecer un diálogo creativo con la producción cultural”.¹⁰⁰

Sus áreas de trabajo se enfocan en:

Asesoramientos: Sobre implementación y reactivación de Bibliotecas, fondo bibliográfico para preescolares, escuelas, colegios y diversas instituciones.

Capacitación: Talleres de Creación Literaria, talleres de Italiano, francés e inglés. Producción del periódico de poesía, concursos intercolegiales de cuento y poesía, servicio bibliotecario abierto con préstamos a domicilio, jornadas de lectura, Coordinación en los premios a las mejores obras publicadas y ferias de libros.

- **TALLER DE CULTURA NEGRA**

El Taller fue creado en el año 2002, se inició como taller de Cultura Negra Ecuatoriana “Emeterio y Domitilo”. El director del área, Richard Castañeda afirma que: “Nace de la necesidad de tener un trabajo artístico de la cultura negra, como un espacio alternativo ocupacional para la niñez y juventud de diversos sectores urbano-marginales del Distrito

¹⁰⁰ Amoros, Eduardo. Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas. URL: <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/70>, 10 de octubre de 2010

Metropolitano de Quito”.¹⁰¹ Actualmente, funciona en las instalaciones del Centro Cultural Mama Cuchara. Entre sus tareas más importantes se encuentran:

- Investigaciones, estudios, desarrollo y difusión del arte y la cultura negra-ecuatoriana.
 - Fortalecer la identidad negra-ecuatoriana, de los participantes y sus familias.
 - Incrementar la autoestima de los participantes.
 - Promover la participación, defensa de sus derechos y de espacios en la comunidad afro-ecuatoriana.
 - Formar un grupo artísticos con niños de todos los sectores.
 - Realizar talleres de música y danza afro-ecuatoriana.
 - Realizar encuentros de música y danza afro-ecuatorianos.
 - Reconstituir la cultura afro-quiteña y difundirla al país.
 - Inclusión social con enfoque étnico.
-
- **COMUNICACIÓN**

La unidad de comunicación, sirve de apoyo técnico a todas las áreas y unidades que conforman la Secretaría de Cultura en el ámbito comunicacional, y se encarga del diseño de impresos, cubre eventos y

¹⁰¹ Van Riel, Cees. (1997): Op. Cit.

difunde las actividades que promueven las diferentes dependencias de ésta Dirección Metropolitana.

Entre sus actividades de trabajo se contemplan:

- Promocionar las actividades que genera la Secretaría de la Cultura y sus dependencias.
- Difusión y cobertura de eventos que produce la institución y sus dependencias.
- Apoyar, a través de la difusión, los procesos culturales comunitarios vinculados a la Secretaría, que son promovidos por sus diferentes dependencias.
- Relaciones públicas y protocolo.
- Elaboración de productos comunicacionales sobre los eventos realizados por la Secretaría.
- Reunir toda la información cultural del Distrito en un banco de datos.
- Manejo de identidad visual en impresos publicitarios y en la papelería organizacional.¹⁰²

Rodrigo Cajas, encargado del área de comunicación de la Secretaría de la Cultura, señala en una entrevista (anexada en este proyecto de tesis), que: “La difusión interna de la información se la hace a través de las carteleras o enviándola por e-mail a cada uno de los trabajadores, dicho de otra forma, éstas son las 2 únicas herramientas comunicacionales por

¹⁰² Cajas, Rodrigo. (2008): Folleto Informativo de la Dirección Metropolitana de Cultura. Quito. Pág. 18.

las que se transmite información de manera interna dentro de la institución. Él afirma que en algunos casos la información, no suele ser leída por los trabajadores con lo cual se ha creado desinformación y el canal más adecuado para informarse han sido los rumores o el boca a boca”.¹⁰³

Cabe añadir, que en los roles mencionados anteriormente, el área de comunicación no contempla el manejo de relaciones interpersonales, ni ningún tipo de actividad relacionada con el público interno; el encargado de comunicación es la única persona que trabaja en ésta unidad, y menciona que: “No ha existido un interés por parte de las autoridades en poner énfasis en éste tipo de comunicación, tampoco se ha puesto empeño en realizar actividades grupales con los trabajadores como paseos, almuerzos, desayunos, etc. (actividades de integración), porque no se ha asignado un presupuesto para dicho accionar, por lo cual en el Plan de Comunicación Estratégico no se contempla a la comunicación institucional. Igualmente, el cambio frecuente de directores de la Secretaría ha dado paso a crear incertidumbre en los trabajadores y no ha generado un sentido de pertenencia por parte de los mismos a la institución”.¹⁰⁴

3.7.2 Público Externo

La Secretaría de Cultura coordina acciones culturales y artísticas con importantes instituciones culturales municipales, tales como: La Fundación Teatro Sucre, La Fundación Museos, La Fundación Caspicara, El Centro Cultural Metropolitano, El Centro Cultural Benjamín Carrión, El Centro Cultural Itchimbía y Quito Cultura.

¹⁰³ Cfr. Entrevista Rodrigo Cajas, CD, Andrea Bracho, Quito, Ecuador, 2010.

¹⁰⁴ Madroñero, Ma. Gabriela, et. Al. (2008): Op. Cit.

• FUNDACIÓN TEATRO SUCRE

La Fundación Teatro Sucre es quien:

- Promueve la cultura en el país y propicia el desarrollo de las artes musicales y escénicas.
- Propicia el crecimiento e integración de públicos y fomenta el desarrollo de su capacidad de apreciación artística.
- Impulsa el desarrollo del talento artístico nacional y su intercambio con destacados exponentes mundiales en cada especialidad musical y escénica.
- Administra los Teatros: Teatro Nacional Sucre, Teatro Variedades, Nuevo Teatro México; también las agrupaciones musicales como: Banda Sinfónica Metropolitana de Quito, Orquesta de Instrumentos Andinos, Coro Mixto Ciudad de Quito, Ensamble de Guitarras Quito, Grupo Yavirac, Trío Pambil.
- Contribuye a la convivencia armónica y constructiva de la población en los espacios local y nacional.¹⁰⁵

• FUNDACIÓN MUSEOS

La Fundación Museos es una institución cultural sin fines de lucro. En sus responsabilidades tiene la de contribuir a la educación ciudadana, la promoción, el desarrollo y la gestión de los Museos de la Municipalidad de Quito, como son:

¹⁰⁵ Fernández, Juan Carlos. (2008): Los museos y teatros de Quito. Puentes culturales en la era de la comunicación. Revista Kitwa. Cultura 2008. Quito. Ecuador.

- Museo de la Ciudad.
- Yaku Parque Museo del Agua.
- Museo de Ciencia y Tecnología.

Las líneas más sobresalientes en las que trabaja la Fundación Museos, son las siguientes:

- Estudios y formación Museológica.
- Producción y acogida de muestras itinerantes nacionales e internacionales.
- Gestión, relaciones y alianzas interinstitucionales.¹⁰⁶

- **FUNDACIÓN CASPICARA**

Se constituye en la ciudad de Quito el 8 de agosto de 1998. De igual manera que la Fundación Museos, es una Asociación sin fines de lucro. Fue creada con el afán de servicio a la comunidad de Quito y, en consecuencia, con la comunidad ecuatoriana. Las líneas más sobresalientes en las que trabaja la Fundación son las siguientes:

- Coopera en la preservación y restauración del patrimonio histórico y cultural del Distrito Metropolitano de Quito.
- Promueve, difunde y desarrolla los valores de la cultura ecuatoriana, tanto en el país como en el exterior.
- Promueve y desarrolla proyectos culturales y acciones sociales en beneficio de la comunidad.

¹⁰⁶ Van Riel, Cees. (1997): Op. Cit.

- Administra los recursos que se le entreguen, para la promoción y ejecución de proyectos.
- Presta servicios de consultoría a terceros para la promoción, organización, y ejecución de proyectos culturales.¹⁰⁷

- **CENTRO CULTURAL METROPOLITANO**

El Centro Cultural Metropolitano constituye un espacio alternativo, desde donde se facilitan la realización de diversas manifestaciones culturales. Entres sus principales actividades se encuentran:

- Acompañamiento educativo.
- Conservación y difusión del patrimonio cultural tangible e intangible.
- Apoyo y promoción a las artes.
- Investigación y publicaciones.
- Intercambio y cooperación técnica y académica con instituciones nacionales e internacionales.
- Acercamiento a la comunidad.
- Inserción en las redes internacionales y circuitos artísticos.¹⁰⁸

¹⁰⁷ Terán, Galo. (2008): Folleto Informativo de la Dirección Metropolitana de Cultura. Quito. Ecuador. Pág. 23.

¹⁰⁸ Centro Cultural Metropolitano. Quienes somos. URL: <http://www.centrocultural-quito.com>, 27 de octubre de 2010.

- **CENTRO CULTURAL ITCHIMBÍA**

El Centro Cultural Itchimbía toma su nombre de la elevación “El Itchimbía”.

El Parque El Itchimbía, cuenta con una superficie total de 54 hectáreas. La Alcaldía de Quito, ha intervenido para convertirlo en un recurso recreativo y turístico-ambiental mediante la ejecución de programas y proyectos que propicien la participación ciudadana en este espacio público.

Fue inaugurado el 31 de julio de 2004. “Cuenta con instalaciones de última tecnología, luces robóticas, circuito cerrado de televisión, visor panorámico, temperatura controlada al interior, y una acústica que garantiza la calidad del sonido. Además, parqueaderos, camineras, áreas verdes, explanadas para mega eventos, salas de conferencias, restaurante y un salón principal de 1.300 metros cuadrados, que lo hicieron digno de ser la sede de la exposición arqueológica más importante que se haya registrado en la región andina: **El Señor De Sipán, Esplendor y Misterio**”.¹⁰⁹

- **CENTRO CULTURAL BENJAMÍN CARRIÓN**

Las líneas base sobre las que trabaja el Centro Cultural Benjamín Carrión son:

- Auspicia el desarrollo de la creación literaria y artística, y del pensamiento crítico de los grupos sociales que cohabitan en el Distrito.

¹⁰⁹ Centro Cultural Metropolitano. Itchimbía Centro Cultural. URL: <http://www.centrocultural-quito.com>, 27 de octubre de 2010.

- Incentiva la investigación cultural con especial énfasis en la literatura y las artes plásticas.
- Apoya la crítica literaria y el análisis del desarrollo cultural del país.
- Revaloriza las figuras más destacadas de la cultura ecuatoriana del siglo XX.
- Divulga fondos bibliográficos especializados en literatura y cultura ecuatoriana.
- Difunde el archivo histórico documental de Benjamín Carrión y otros intelectuales.
- Brinda un espacio para actividades culturales y de promoción social y educativa.¹¹⁰

Sus planes y programas más relevantes se sintetizan en:

- Publicaciones.
- Enriquecimiento del acervo bibliográfico.
- Eventos culturales.
- Actividades culturales organizadas por el Centro Cultural Benjamín Carrión y entidades públicas y privadas del Distrito Metropolitano de Quito.
- Archivo documental.¹¹¹

¹¹⁰ Centro Cultural Benjamín Carrión. URL: <http://www.ccbenjamincarrion.com>, 27 de octubre de 2010.

¹¹¹ Morales, Francisca. (2002): Op. Cit.

- **JEFATURAS ZONALES DE CULTURA**

La Secretaría de Cultura coordina acciones culturales con las ocho Administraciones Zonales: Quitumbe, Eloy Alfaro, Centro, Valle de los Chillos, Tumbaco, Norte, La Delicia y Calderón.

Tanto la Secretaría como las Jefaturas Zonales de Cultura, propician espacios de participación ciudadana a través de los cuales, se priorizan las líneas más destacadas de coordinación cultural, las cuales se detallan a continuación:

- **Difusión Cultural:**
 - Eventos Ciudadanos de Cultura:
 - Fiestas Cívicas.
 - Fiestas Tradicionales.
 - Quito Verano.
 - Encuentro Interparroquial de Cultura.
 - Junio Mes del Niño.
 - Fiestas de Quito.
 - Agasajos navideños.
 - Eventos especiales.
 - Eventos ocasionales.
 - Festivales estudiantiles.
 - Centros culturales.
 - Festivales internacionales.
 - Otras propuestas institucionales y comunitarias.
- **Fortalecimiento Cultural:** Formación, capacitación para la gestión cultural y artística:
 - Desarrollo promocional de espectáculos artísticos.
 - Iniciación en las artes.
 - Investigación artística.

- Promoción y gestión cultural comunitaria.
- Producción de eventos y espectáculos culturales, etc.

- **Organización Cultural Comunitaria:**
 - Centros Culturales Comunitarios.
 - Conformación de Consejos de Cultura y Frentes Culturales comunitarios.

- **Investigación y Publicación:** Recuperación de la Memoria Cultural:
 - Investigaciones Historias y Etno-Antropológicas Locales.
 - Publicaciones.

- **Infraestructura Cultural**
 - Creación, Adecuación y Equipamiento de Espacios Culturales.
 - Análisis y Priorización de espacios (a ser intervenidos o creados).

3.8 POLÍTICAS

El enfoque principal de la Secretaría de la Cultura se dirige a la facilitación, investigación, teorización, propuestas y ejecución de ejes culturales validados desde políticas coherentes e incluyentes. La gestión cultural no se refiere solamente a la producción y consumo de bienes culturales y artísticos, sino a la construcción de un modelo de desarrollo desde y para la gente, acorde con su propia realidad y aspiraciones. La rendición de cuentas, es un hecho ciudadano y por ello unimos nuestro esfuerzo para que sea transparente y justa. Son crecientes los aportes al campo de la cultura, debido al carácter móvil, dinámico y dialéctico de sus concepciones; la riqueza está en la discusión y en lo diverso de opiniones y contradicciones.

De esta forma la institución ha desglosado sus políticas en 10 puntos para comprender su accionar de una manera más amplia:

1. Ciudadanía cultural

Corresponde al respeto a la diversidad y a la aplicación de una democracia participativa que permita a sus habitantes el aprovechamiento de los bienes culturales. El hecho de que el concepto de ciudadanía se extienda a lo cultural es saludable, pues rebasa el concepto tradicional del ejercicio de los derechos políticos y civiles, y aboga por el sentido de pertenencia. La construcción de una ciudadanía cultural permite una vida solidaria y en común para los miembros de un conglomerado, llámese ciudad, región o nación.

2. Cultura ciudadana

Desarrollada sobre la base de prácticas que promueven el cumplimiento de normas socialmente aceptadas, así como de la capacidad para llegar a acuerdos y consensos que permitan el establecimiento de un espacio público desde la comprensión y el respeto por las distintas concurrencias que en él convergen. Ha sido entendida como el conjunto de los comportamientos, valores, actitudes y percepciones que comparten los miembros de la sociedad urbana y que determinan la forma y la calidad de la convivencia.

3. Democratización y acceso democrático de la cultura.

Para ampliar y mejorar la participación hacia un real aprovechamiento de los bienes culturales. Es necesario lograr que la ciudadanía se involucre, para que se llegue a percibir a la urbe como el espacio físico y simbólico del desarrollo humano. Se pretende así tener un acceso universal a los bienes culturales.

4. Gestión cultural para la interculturalidad e identidad.

Son principios colectivos para la consecución de un diálogo permanente sobre el hecho cultural como dinámica interactuante. Se busca el sostenimiento de una oferta cultural pública y privada que promueva la diversidad.

5. El patrimonio cultural como herencia social

Responsabiliza a todos los actores culturales, públicos y privados, sobre la preservación y la posibilidad de potenciar el patrimonio cultural y lo que él contiene, a saber: lugares y objetos materiales e inmateriales que poseen valor cultural, histórico, estético, arqueológico, científico, etnológico o antropológico para la diversidad de culturas que conviven en el Distrito Metropolitano de Quito. Se fundamenta en la valoración del patrimonio histórico cultural tangible e intangible. Actualmente se destaca la línea de apropiación social del patrimonio.

6. La cultura como factor del conocimiento.

La cultura tiene que ser reconocida dentro del espacio cotidiano múltiple. Se deben incorporar contenidos históricos, ciencia y tecnología para la generación y el fortalecimiento educativo. Se pretende hacer de la ciudad un centro de referencia regional de enseñanza artística y formación profesional de excelencia. Se busca la generación de nuevos talentos.

7. La apropiación y reapropiación de los espacios públicos.

Por medio de actividades y lugares poblados y concurridos. Se pone énfasis en el protagonismo comunitario y barrial junto a la búsqueda de nuevos espacios y debe conllevar el respeto a la diversidad, el sentido de pertenencia y el mejoramiento de la autoestima.

8. Descentralización cultural.

Tanto en recursos como en planes de acción para proporcionar calidad y eficiencia en la gestión pública de la cultura y con promoción para la participación de sus actores.

9. Presupuesto y financiamiento para la actividad cultural con un enfoque de autogestión y sustentabilidad.

Esto implica la flexibilización de los marcos legales para la búsqueda de financiamiento externo nacional o internacional.

10. Apoyo al desarrollo de industrias culturales

Orientadas a la realidad y al fortalecimiento de un mercado internacional de bienes y servicios culturales para su futura inserción en el exterior.¹¹²

3.9 RETOS E INDICADORES DE GESTIÓN CULTURAL

3.9.1 Retos

- Consolidar a Quito como centro internacional para la producción y realización de proyectos culturales y artísticos.
- Universalizar el acceso a las manifestaciones, representaciones y emprendimientos culturales.
- Promover actividades culturales con amplia participación ciudadana.¹¹³

¹¹² Mora Miguel. (2008): Revista Kitwa. La cultura en el Distrito Metropolitano de Quito. Políticas. Quito. Ecuador. Pág. 18-19.

¹¹³ Guerra, Patricio. (2008): Folleto Informativo de la Dirección Metropolitana de Cultura. Quito. Ecuador. Pág. 6.

3.9.2 Indicadores de Gestión Cultural

- “Asistentes a eventos culturales.
- Emprendimientos culturales consolidados.
- Participación de actores en proyectos culturales.
- Número de eventos culturales nacionales e internacionales.”¹¹⁴

¹¹⁴ *Ibíd.*

CAPÍTULO IV

4 INVESTIGACIÓN

4.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1.1 Objetivo General

Analizar la imagen actual que tienen los públicos internos de la Secretaría de la Cultura del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, con la finalidad de saber cuáles son sus necesidades e inquietudes laborales; además de conocer los puntos fuertes y débiles que posee comunicacionalmente la institución, y que servirán para la realización de un plan de comunicación interna que fortalecerá su cultura corporativa.

4.1.2 Objetivos Específicos

- Reconocer la percepción que el público interno tiene de su propia tarea, y de la institución.
- Identificar y analizar las relaciones entre los grupos de la institución.
- Analizar el contenido y la forma de los mensajes.
- Evaluar los flujos y recursos comunicacionales existentes en la institución.

4.2 METODOLOGÍA

4.2.1 Tipo de Estudio

La investigación tendrá un alcance exploratorio – descriptivo, ya que se profundizará en el diagnóstico interno comunicacional de la organización en un

contexto real, y permitirá investigar problemas del comportamiento humano que se consideren cruciales en el proceso de comunicación dentro de la organización, tal es el caso, del sentido de pertenencia a la misma; y se utilizará la observación, el diálogo y la documentación como línea base para la obtención de información.

4.2.2 Métodos de Investigación

- **INDUCTIVO**

El método inductivo plantea desarrollar conclusiones generales a través, del análisis y diagnóstico de un tema en particular. Por lo que, en este proyecto, se incluirán varios temas de comunicación interna dentro de la Secretaría de la Cultura, como: el desarrollo de relaciones interpersonales entre los trabajadores, la transmisión de mensajes, los canales por los cuales se envía información, los flujos, entre otros.; que se extraerán del proceso de investigación, del cual se obtendrán los problemas con los que cuenta comunicacionalmente para llegar a la elaboración de estrategias aplicables dentro de ella.

- **DEDUCTIVO**

Éste método de investigación propone desarrollar conclusiones particulares a través, de la evaluación de varios elementos que los incluyen, convergerán en la obtención del problema universal, y por ende en sus soluciones específicas.

A través de la obtención de información y del desarrollo investigativo de este proyecto de tesis, se descubrirán los problemas comunicacionales internos que posee la Secretaría de la Cultura, así como las inquietudes del personal y sus necesidades dentro de la misma.

- **ANÁLISIS**

Éste tipo de método investigativo busca separar las partes de un todo y analizarlas individualmente, para conseguir un resultado más amplio en la investigación de un tema.

Por lo tanto, en este proyecto de tesis, se analizarán de forma individual varios temas de comunicación interna de la Secretaría de la Cultura, tales como: el desarrollo de relaciones interpersonales, también, la transmisión de información, sus contenidos y canales por los que se envían los mensajes, al igual que las percepciones que posee el público interno de la organización, entre otros.

- **SÍNTESIS**

A partir de haber realizado el análisis de los temas mencionados anteriormente, se procede a sintetizarlos y organizarlos, para llegar a desarrollar conclusiones que desembocarán en la preparación de estrategias comunicacionales, que en éste caso servirán para elaborar un plan de comunicación interna para fortalecer la cultura corporativa de la Secretaría de la Cultura.

- **ESTADÍSTICO**

En este método, se procederá a recopilar la información a través de la utilización de herramientas de investigación, como encuestas y entrevistas. Luego, se interpretarán los datos a través de la tabulación de los mismos, y por último, se elaborarán las conclusiones que conllevarán al desarrollo de estrategias.

- **OBSERVACIONAL**

Se manejará la *observación individual y participante*, debido a que permitirá obtener datos precisos; ya que, se participará del proceso investigativo en donde se desarrolla la problemática a inquirir, que en este caso será el de la Secretaría de la Cultura.

4.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Cada organización presenta una situación particular que debería ser analizada exhaustivamente, lo que lleva a plantear la necesidad de realizar un cuestionario de preguntas a ser respondido directamente por los empleados de la Secretaría. Sus respuestas servirán para ajustar con mayor precisión sus inquietudes y opiniones acerca de la comunicación interna, del clima laboral, de las relaciones intrainstitucionales y el grado de compromiso de los trabajadores a la institución. Es decir, se realizarán encuestas como instrumento de investigación con preguntas abiertas y cerradas.

Se utilizarán entrevistas no estructuradas, es decir, charlas de carácter informal, que permitirán la obtención de datos acerca del tema a tratar, y dejarán una mayor libertad a la iniciativa de los entrevistados y de las preguntas que realizará el entrevistador.

Los entrevistados serán:

Se entrevistará a miembros de la Secretaría de la Cultura, como al: Secretario de Cultura del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Dr. Miguel Mora Witt; y al Encargado de Comunicación de la Secretaría de la Cultura del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Rodrigo Cajas; con la finalidad de obtener información más detallada en cuanto a comunicación interna en la institución se refiere.

Se aplicarán entrevistas no estructuradas con la modalidad clínica, a los trabajadores de la organización por las siguientes razones:

A través de la realización de preguntas y durante el desarrollo de la entrevista, no sólo se tratará de analizar las experiencias que han tenido los interrogados dentro y hacia la organización; también se estudiarán las motivaciones y sentimientos que los trabajadores poseen hacia la misma, para obtener datos y percepciones más amplias por parte de los integrantes de la Secretaría de la Cultura.

4.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La Secretaría de la Cultura del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito cuenta con 32 empleados dentro de la organización. Sus edades oscilan entre 29 y 60 años. Son personas que poseen experiencia en la dirección y el manejo de actividades culturales de la Institución Pública, por lo cual todos los instrumentos de investigación mencionados anteriormente se aplicarán a la totalidad de la población, es decir, se realizará un censo, que estará compuesto por 32 encuestas a los trabajadores, así como, 2 entrevistas a directores de la institución.

Diseño de encuesta (Ver anexo # 2).

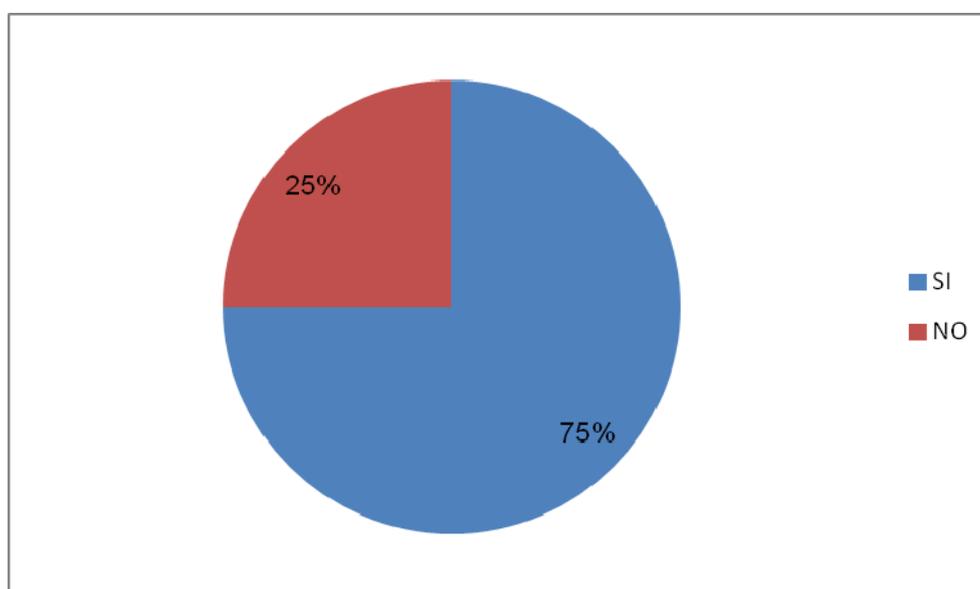
Diseño de entrevista (Ver anexo # 3).

4.5 TABULACIÓN Y GRÁFICA

4.5.1 Encuestas

1. ¿Conoce usted la visión de la Secretaría?

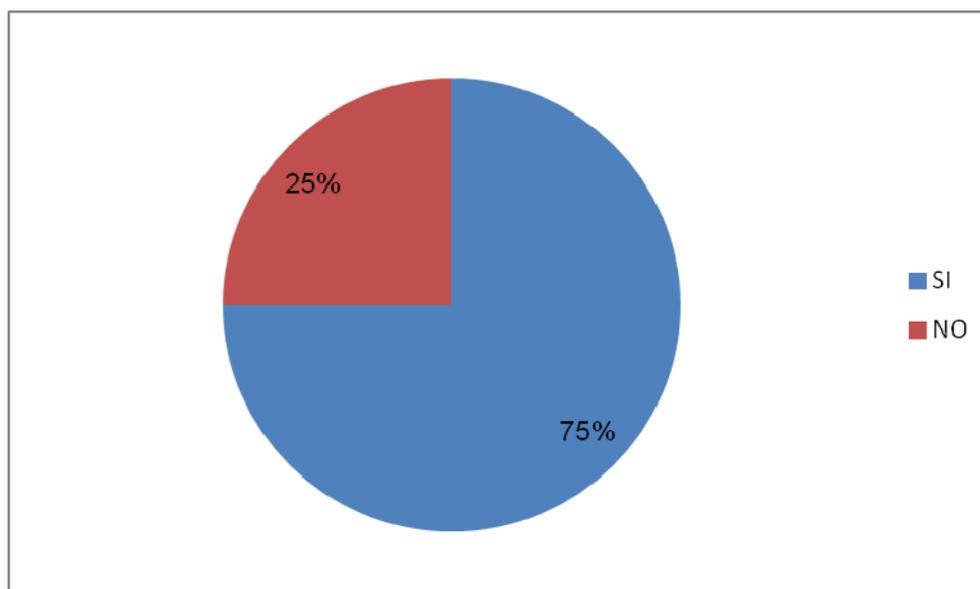
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	75%
NO	6	25%
TOTAL	32	100%



El 75% de los encuestados afirma conocer la visión de la Secretaría de la Cultura del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, mientras que el 25% lo desconoce. Cabe añadir, que la filosofía organizacional que actualmente maneja la institución, es de una administración anterior.

2. ¿Conoce usted la misión de la Secretaría?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	75%
NO	6	25%
TOTAL	32	100%

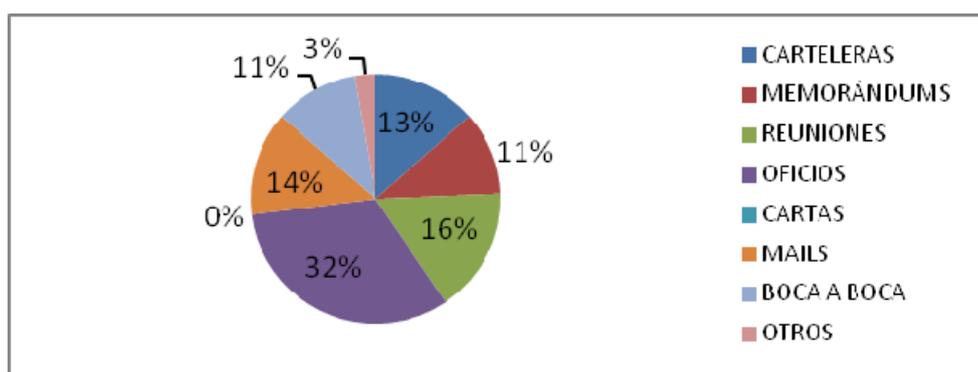


Al igual que en el apartado anterior el 75% de la población encuestada dice conocer la misión de la institución, mientras que el 25% la desconoce. Del mismo modo, la visión organizacional no está actualizada y procede de una administración anterior.

Según el encargado de comunicación de la Secretaría de la Cultura dicha filosofía organizacional fue elaborada cuando la institución tenía el nombre de Dirección Metropolitana de Cultura. En la actualidad, no han existido reformas a la misma y se trabaja bajo este lineamiento.

3. ¿Cuáles son los medios de comunicación interna que utiliza con más frecuencia la gerencia para transmitir información?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CARTELERAS	10	13%
MEMORÁNDUM	8	11%
REUNIONES	12	16%
OFICIOS	24	32%
CARTAS	0	0%
MAILS	10	14%
BOCA A BOCA	8	11%
OTROS	2	3%
TOTAL	74	100%



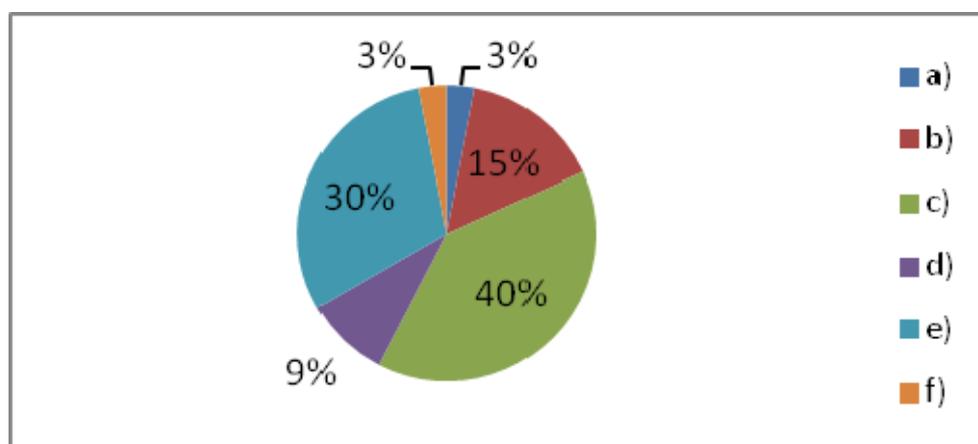
Debido a que es una pregunta de opción múltiple, el valor total de la frecuencia no corresponde a 32 (totalidad de la población encuestada), ya que cada encuestado podía seleccionar más de una respuesta a la vez.

El 32% de la población escogió a los oficios, como el medio de comunicación interna más frecuente para transmitir información; seguido de las reuniones con un 16%. Rodrigo Cajas, encargado de comunicación de la Secretaría de la Cultura, sostiene que la transmisión de información se la realiza a través de las direcciones de e-mail que posee cada empleado, y por medio del uso de carteleras; los trabajadores escogieron al e-mail con un 14% y a las carteleras con un 13% como medios de difusión de comunicación interna. Un 11% de la

población seleccionó a los memorándums y boca a boca (respectivamente) cómo un medio de transmisión de información al interior de la institución. El 3% de los encuestados eligió otros. En algunos casos opinaron que la información se queda en los asesores y en el Comité Técnico y no baja al personal.

4. ¿Qué tipo de información se transmite por dichos medios?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Ingreso de nuevos trabajadores a la institución	2	3%
b) Cambios de políticas o normas	10	15%
c) Reuniones	26	40%
d) Saludos, felicitaciones	6	9%
e) Disposiciones	20	30%
f) Otros	2	3%
TOTAL	66	100%



Debido a que es una pregunta de opción múltiple, el valor total de la frecuencia no corresponde a 32 (totalidad de la población encuestada), ya que cada encuestado podía seleccionar más de una respuesta a la vez.

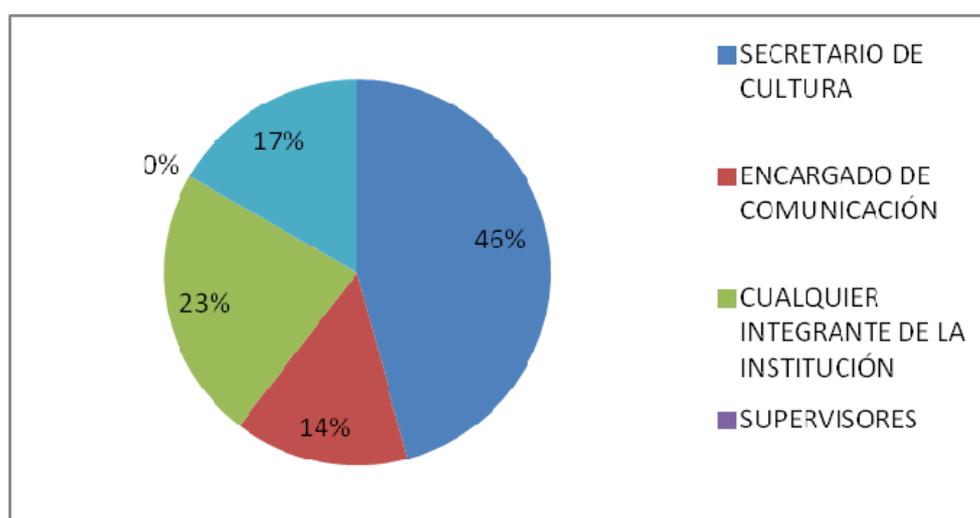
A través de los medios mencionados anteriormente se transmite la siguiente información:

El 40% de encuestados seleccionó el tema reuniones cómo información que se transmite frecuentemente a través de medios de comunicación interna. A continuación, con un 30% fueron seleccionadas las disposiciones por parte de mandos superiores.

Con un 15% se seleccionaron a los cambios de políticas o normas en la institución. Posteriormente, con un 9% se eligieron a los saludos y felicitaciones a empleados. Y con un 3% se escogió información del ingreso de empleados nuevos a la institución y otros (respectivamente). En el apartado *otros*, los empleados indicaron que otro tipo de información que se difunde son los eventos de todo tipo, tanto internos como externos (eventos públicos).

5. ¿Quién o quiénes elaboran esa información?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SECRETARIO DE CULTURA	22	46%
ENCARGADO DE COMUNICACIÓN	7	14%
CUALQUIER INTEGRANTE DE LA INSTITUCIÓN	11	23%
SUPERVISORES	0	0%
OTROS	8	17%
TOTAL	48	100%



Debido a que es una pregunta de opción múltiple, el valor total de la frecuencia no corresponde a 32 (totalidad de la población encuestada), ya que cada encuestado podía seleccionar más de una respuesta a la vez.

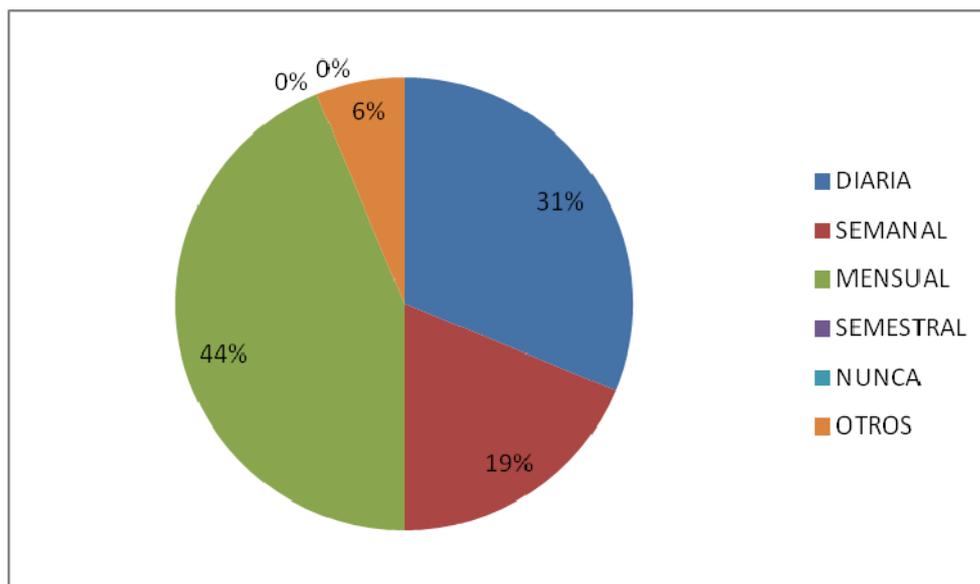
Con un 46%, la población encuestada seleccionó al Secretario de Cultura como el principal difusor de información dentro de la institución. Cabe recalcar que, los trabajadores indicaron que es la secretaria quien difunde la información en nombre del Secretario. A continuación, con un 23% se seleccionó a cualquier integrante de la institución.

Al encargado de comunicación se lo eligió con un 14% como emisor de información interna.

Y finalmente, con un 17% se escogió el apartado otros. Los trabajadores de la Secretaría de la Cultura señalan que son los Jefes de Unidad, quiénes transmiten la información a sus subordinados.

6. ¿Con qué frecuencia recibe dicha información a través de canales formales?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DIARIA	10	31%
SEMANAL	6	19%
MENSUAL	14	44%
SEMESTRAL	0	0%
NUNCA	0	0%
OTROS	2	6%
TOTAL	32	100%

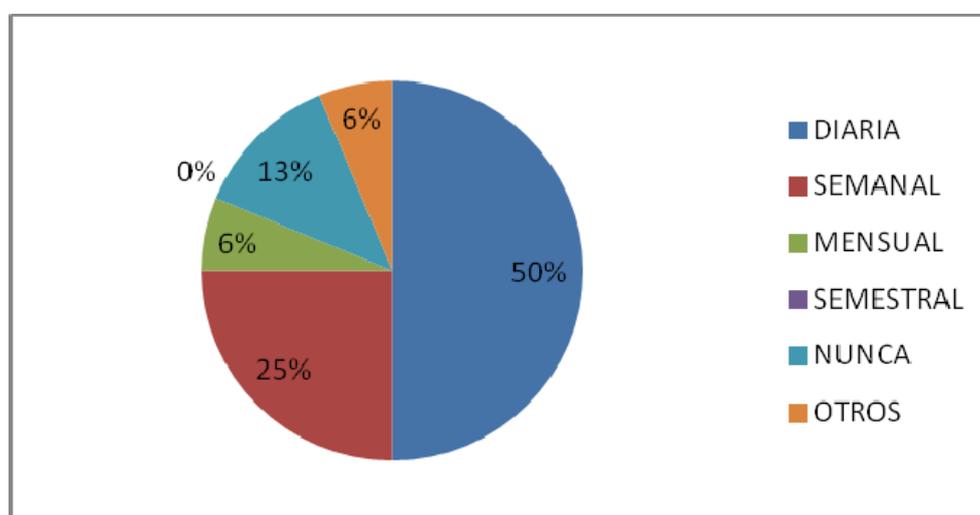


El 44% de la población encuestada considera que la información interna FORMAL se difunde mensualmente. Asimismo, el 31% indica que la información se transmite diariamente.

El 14% de encuestados selecciona que el envío de mensajes se lo hace de manera semanal. Y con un 6%, se señala el apartado otros, en el que los trabajadores indican que se lo hace cada vez que se requiera o esporádicamente.

7. ¿Con qué frecuencia recibe dicha información a través de canales informales (boca a boca, rumores)?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DIARIA	16	50%
SEMANAL	8	25%
MENSUAL	2	6%
SEMESTRAL	0	0%
NUNCA	4	13%
OTROS	2	6%
TOTAL	32	100%



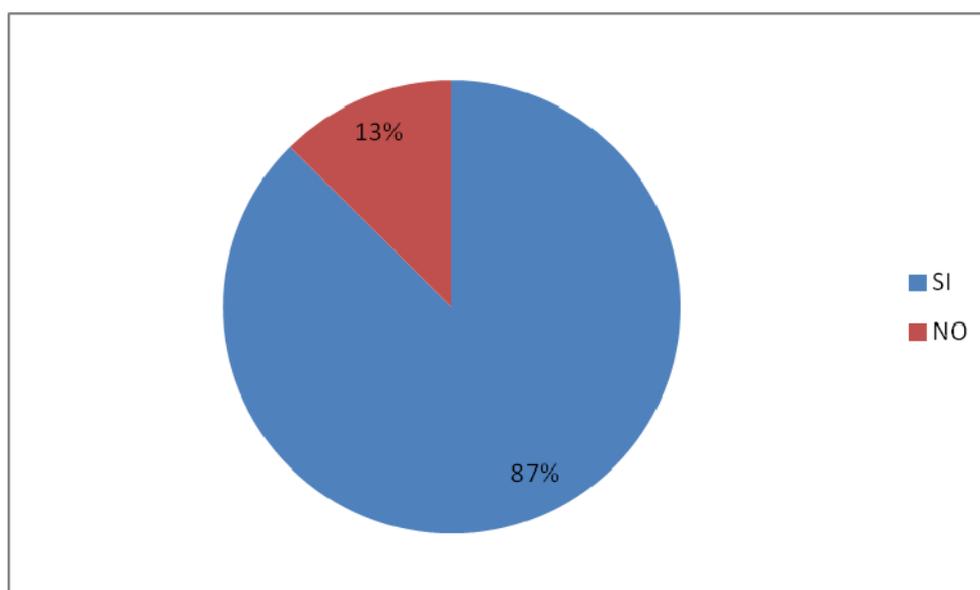
El 50% de la población señala que la transmisión de información a través de canales INFORMALES se difunde diariamente. Del mismo modo, el 25% de la población indica que se lo hace de manera semanal.

Igualmente, el 13% de los encuestados no reciben nunca información a través de este tipo de canales.

Finalmente, con un 6% los trabajadores de la Secretaría marcan otros y mensual (respectivamente). En la categoría otros, señalan que se difunden mensajes a través de canales informales, de acuerdo a sus necesidades laborales lo requieran; y esporádicamente.

8. ¿Considera usted que la información que se le proporciona para desempeñar su trabajo es realmente útil?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	28	87%
NO	4	13%
TOTAL	32	100%

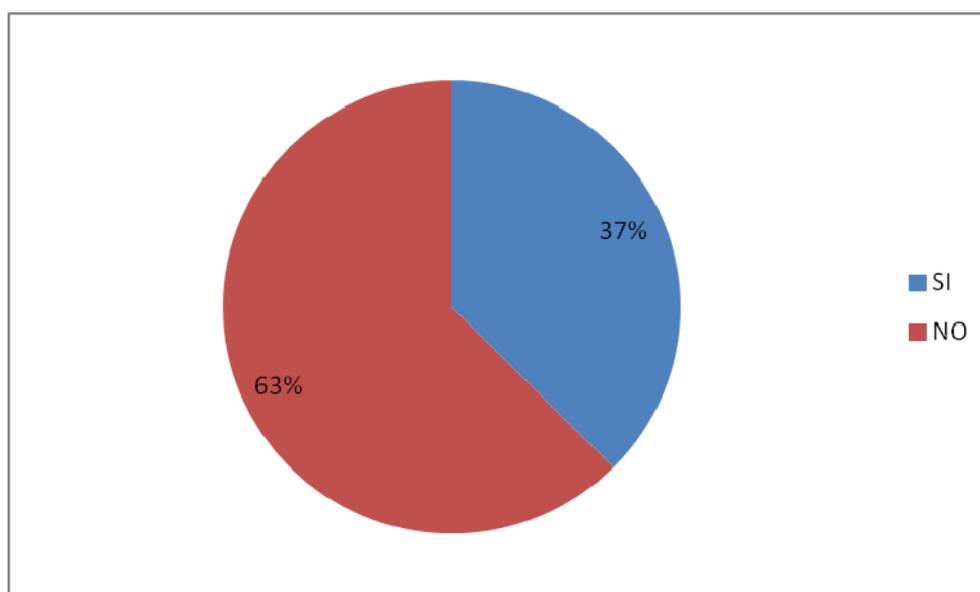


El 87% de los encuestados responde que la información que recibe a través de medios de comunicación interna es útil, mientras que el 13% considera que no le resulta útil.

Algunos de los encuestados señalaron que a pesar de que reciben información útil, no es oportuna. Asimismo, indicaron que dentro de la institución todo es un secreto y tienen que escudriñar información a través de rumores o averiguando a los compañeros con los que tienen buenas relaciones.

9. ¿Existen canales de comunicación creados para que los trabajadores transmitan sus ideas, opiniones, etc. a los mandos superiores?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	37%
NO	20	63%
TOTAL	32	100%

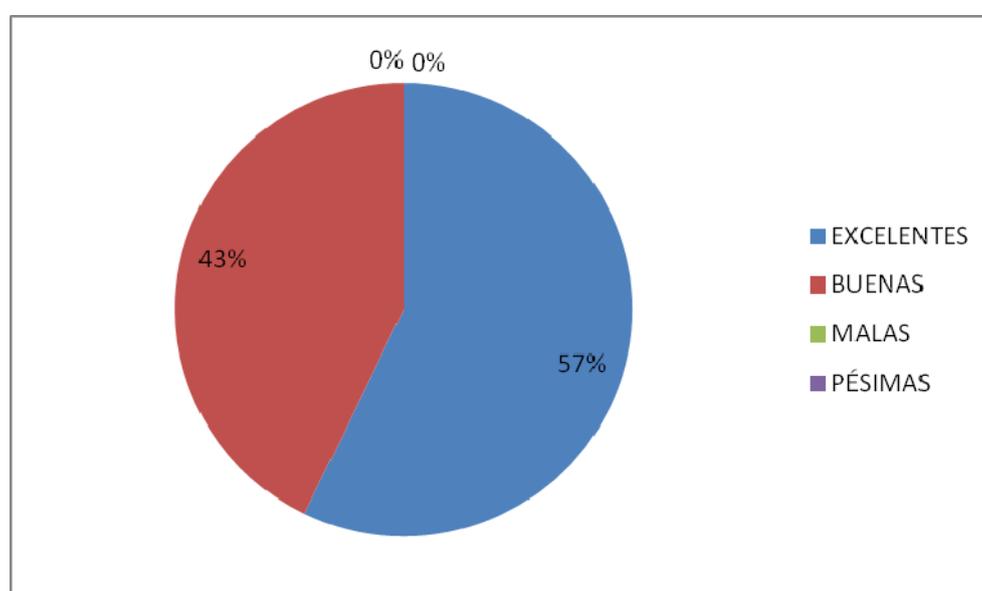


El 63% de la población de investigación encuestada considera que no existen canales de comunicación interna para expresar sus ideas y opiniones a los mandos superiores, mientras que el 37% restante, cree que si existen.

Se señalaron como canales de transmisión de información dentro de la institución a: e-mails, reuniones de planificación de actividades, oficinas; o a su vez, se solicita una cita con la secretaria de la Autoridad Superior donde se obtiene un diálogo.

10. ¿Cómo son las relaciones que usted posee con sus compañeros de trabajo?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTES	20	57%
BUENAS	12	43%
MALAS	0	0%
PÉSIMAS	0	0%
TOTAL	32	100%

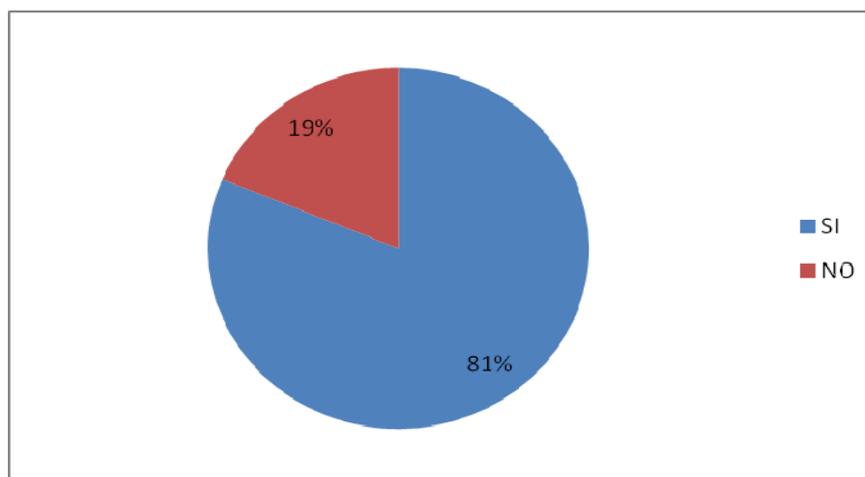


El 57% de los trabajadores de la Secretaría de la Cultura seleccionó la opción excelente para determinar el tipo de relación que manejan entre empleados. Con un 12% se calificó a la opción buenas y con un 0% a las opciones malas y pésimas respectivamente.

Según opiniones de los empleados reflejadas en las encuestas, las relaciones institucionales no funcionan debido a que se dan en condiciones estrictamente laborales, cada uno pertenece a un mundo diferente, no existe trabajo en equipo. Y añadieron que, el ambiente laboral no es idóneo debido a que existe desinformación permanente.

11. ¿Conoce usted a todos sus compañeros en la Secretaría de la Cultura?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	26	81%
NO	6	19%
TOTAL	32	100%



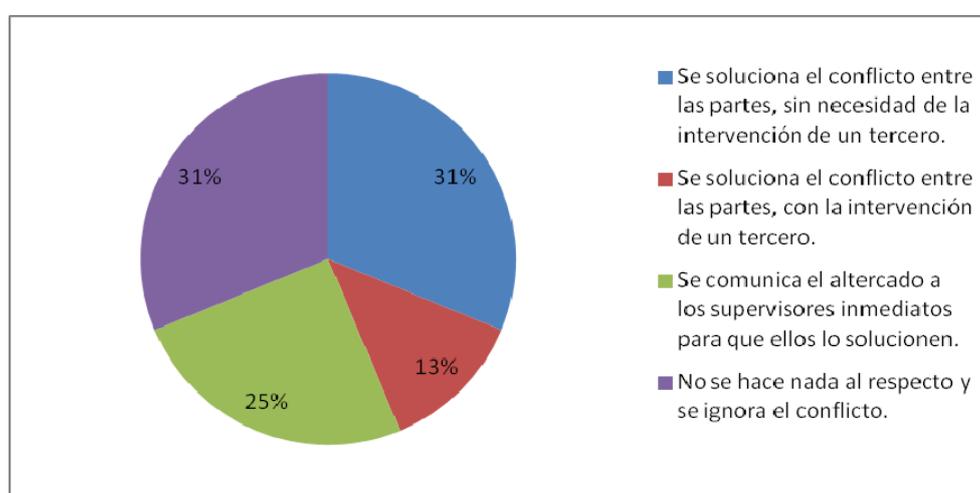
De la totalidad de la población de investigación, un 81% considera que conoce a todos los trabajadores de la Secretaría de la Cultura, mientras que un 19% no lo hace.

Cabe añadir, que en las encuestas, los trabajadores expresaron que la unidad llamada a fortalecer la unidad y compañerismo dentro de la institución es la de comunicación, pero que no lo hace, por lo cual la única interacción que poseen es el saludo a la llegada y salida de la institución. Un empleado asegura que cada trabajador permanece en su escritorio o lugar de trabajo y no hace amigos.

Del mismo modo, afirman que por el hecho de no poseer una estructura organizacional actualizada, no conocen a todos los miembros de la Secretaría. Y que cuando ingresa un empleado nuevo a la institución no se le presenta adecuadamente y solo llega a cumplir las funciones que se le han encomendado, más no a entablar relaciones de amistad con sus compañeros.

12. ¿Qué ocurre cuando se produce un conflicto entre dos departamentos?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Se soluciona el conflicto entre las partes, sin necesidad de la intervención de un tercero.	10	31%
Se soluciona el conflicto entre las partes, con la intervención de un tercero.	4	13%
Se comunica el altercado a los supervisores inmediatos para que ellos lo solucionen.	8	25%
No se hace nada al respecto y se ignora el conflicto.	10	31%
TOTAL	32	100%

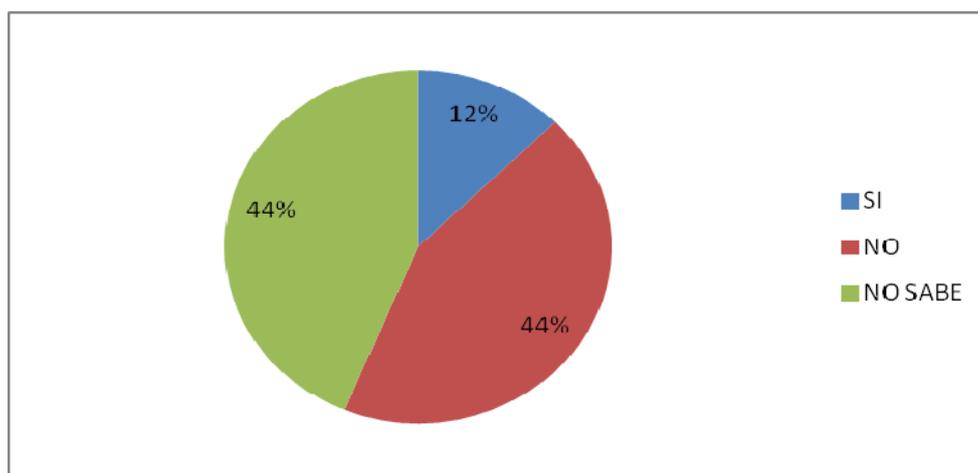


El 31% de los trabajadores de la Secretaría de la Cultura seleccionó las opciones: “Se soluciona el conflicto entre las partes, sin necesidad de la intervención de un tercero”; otro 31% de la población, seleccionó la opción: “No se hace nada al respecto”, en cuanto a la ocurrencia de un conflicto entre empleados dentro de la institución. Mientras que, con un 13% se calificó a la opción: “Se soluciona el conflicto entre las partes, con la intervención de un tercero.”

Asimismo, el 25% de los encuestados eligió la opción: “Se comunica el altercado a los supervisores inmediatos para que ellos lo solucionen”, como medida ante el apareamiento de un problema dentro de la Secretaría.

13. ¿De qué modo se controla su trabajo?, ¿Se evalúa?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	12%
NO	14	44%
NO SABE	14	44%
TOTAL	32	100%



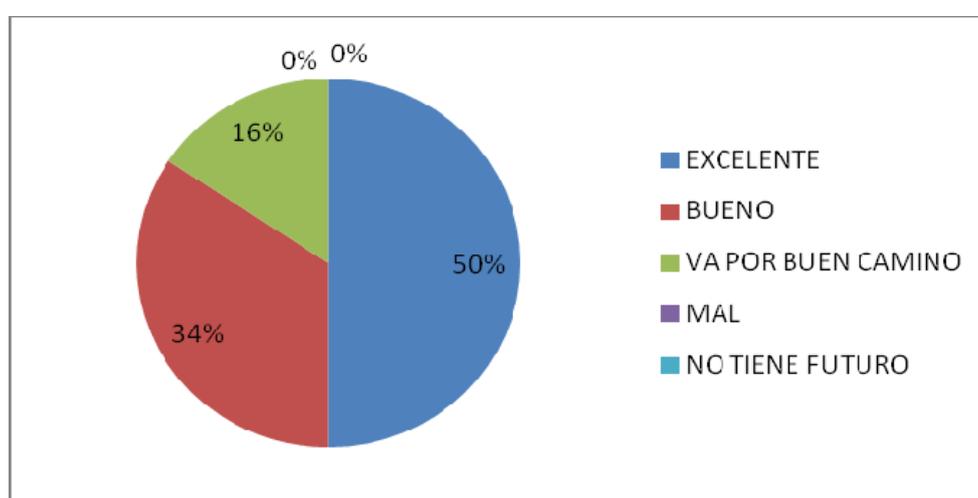
El 44% de la población encuestada seleccionó la opción “no”, al preguntársele si se evalúa su trabajo. Del mismo modo, otro 44% de los trabajadores de la Secretaría de la Cultura eligió la opción “no sabe”.

El restante 12% seleccionó la opción “sí”. Los empleados señalaron en las encuestas que su trabajo se evalúa a través de los informes anuales que presentan sobre cada departamento o de auditores externos que han ido una sola vez hace 3 años.

Asimismo, se expresó que no existe una evaluación severa y sólo se fiscalizan los programas, eventos, acciones y procesos, en el sentido de si salieron bien o mal. Indicaron además que, no hay mejoras ni tampoco seguimientos a este tipo de eventos a actos que realiza cada área.

14. ¿Cómo ve usted el futuro de su Institución?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	16	50%
BUENO	11	34%
VA POR BUEN CAMINO	5	16%
MAL	0	0%
NO TIENE FUTURO	0	0%
TOTAL	32	100%



El 50% de la población encuestada, eligió la opción “Excelente”, para opinar sobre el futuro de la institución en la que labora actualmente, mientras que el 34% seleccionó la opción “Bueno” respecto al futuro de la Secretaría.

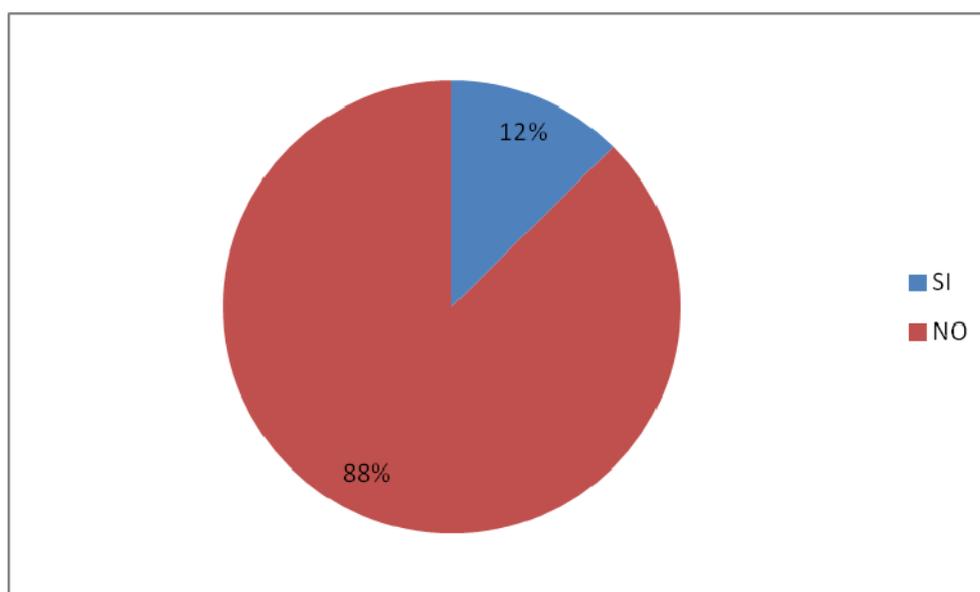
Un 16% de la totalidad de la población, seleccionó la opción “va por buen camino”.

Los trabajadores señalaron que se necesitan lineamientos base para que la Secretaría de la Cultura pueda ejercer su rol con eficiencia.

Además, consideran que debido a que es una institución cultural y a su vez política, necesita tener planificación adecuada y oportuna, para no tener que improvisar.

15. Cuando ingresó en la institución, ¿Recibió una charla o un manual de inducción organizacional?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	12%
NO	28	88%
TOTAL	32	100%

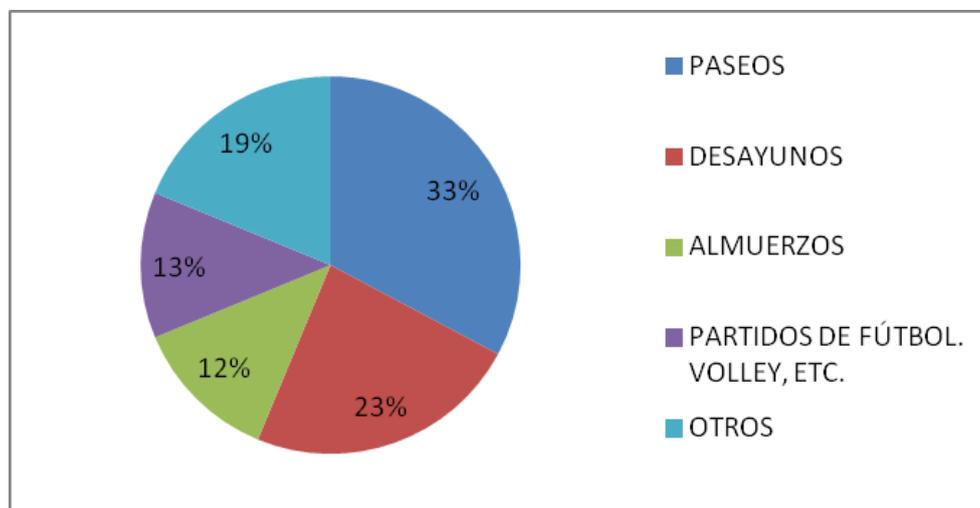


El 88% de la totalidad de la población encuestada, seleccionó la opción "No", para identificar si recibió o no una charla de inducción al ingresar a la institución.

Del mismo modo, el 12% restante, seleccionó la opción "Sí", a la pregunta señalada anteriormente.

16. Le gustaría participar en actividades de integración con todos sus compañeros como:

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PASEOS	21	33%
DESAYUNOS	15	23%
ALMUERZOS	8	12%
PARTIDOS DE FÚTBOL. VOLLEY, ETC.	8	13%
OTROS	12	19%
TOTAL	64	100%



Debido a que es una pregunta de opción múltiple, el valor total de la frecuencia no corresponde a 32 (totalidad de la población encuestada), ya que cada encuestado podía seleccionar más de una respuesta a la vez.

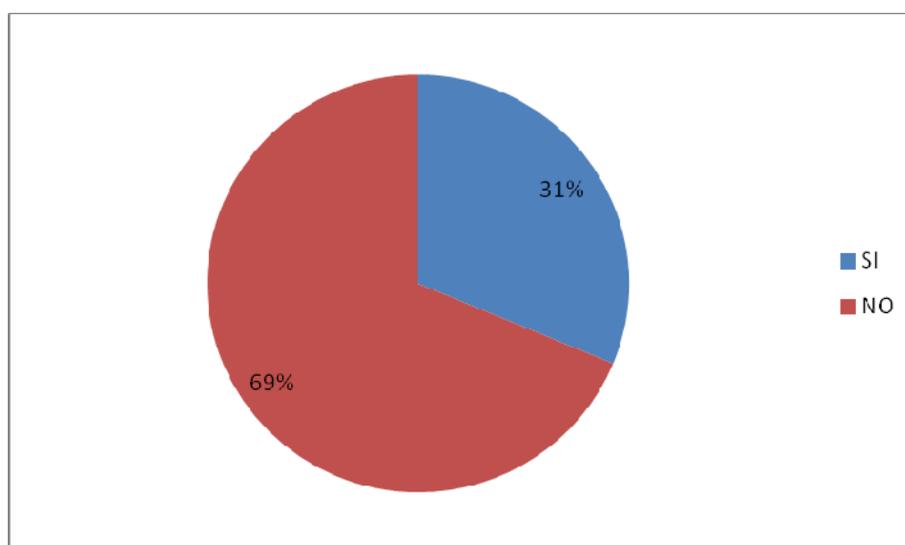
Con un 33% de aceptación se seleccionó la opción “paseos” como herramienta de integración entre trabajadores de la Secretaría de la Cultura.

Con un 23% se eligió a la categoría “desayunos”. Con un 19% se identificó la opción “otros”, en donde algunos trabajadores situaron como actividades de integración a capacitaciones, cursos, concursos, debates sobre temas culturales, talleres y juegos de integración mixtos.

Con un 13% y 12% se escogió a la opciones “partidos de fútbol, volley, etc.; y almuerzos” (respectivamente).

17. ¿Conoce las funciones que realiza el encargado de comunicación al interior de la institución?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	31%
NO	22	69%
TOTAL	32	100%



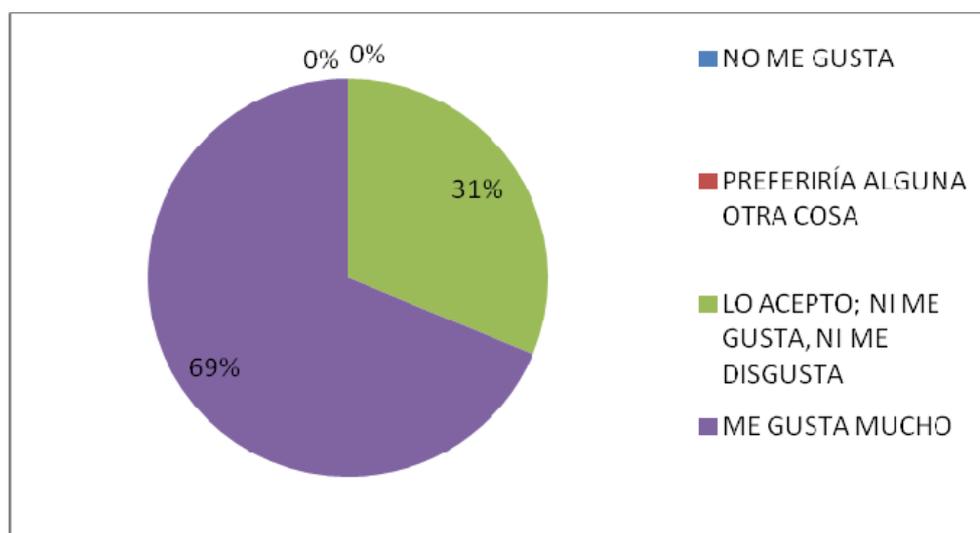
El 69% de los encuestados en la Secretaría de la Cultura seleccionaron la opción “no”, al preguntársele sobre si conoce las funciones que realiza el comunicador al interior de la institución.

Por otro lado, el 31% afirma conocer las actividades que realiza el encargado de comunicación en la Secretaría de la Cultura.

Dentro de las actividades que los trabajadores de la Secretaría de la Cultura señalaron acerca de la labor del comunicador de la institución son: comunicación interna y externa, boletines internos y externos, informes y programación de comunicación.

18. ¿Le gusta a usted su trabajo actual?

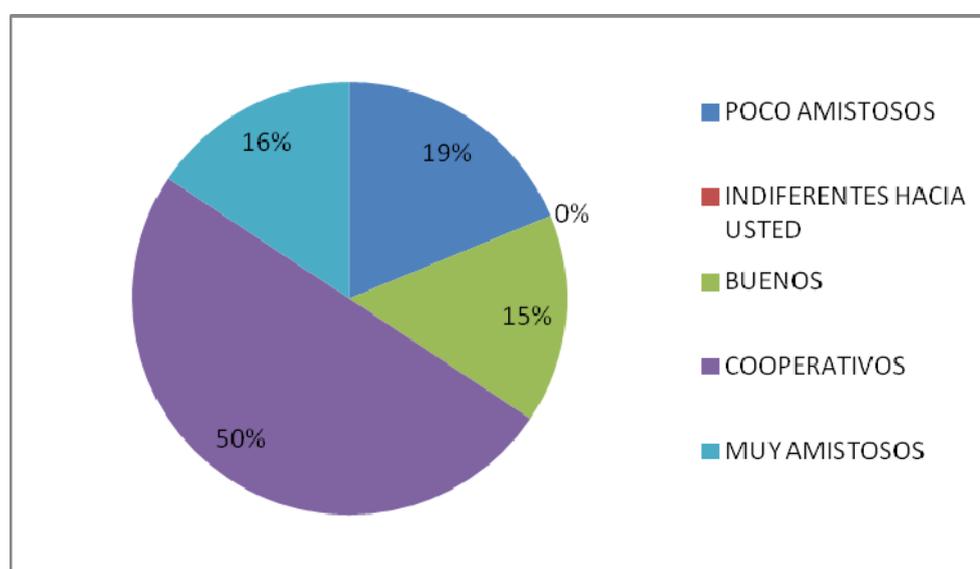
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO ME GUSTA	0	0%
PREFERIRÍA ALGUNA OTRA COSA	0	0%
LO ACEPTO; NI ME GUSTA, NI ME DISGUSTA	10	31%
ME GUSTA MUCHO	22	69%
TOTAL	32	100%



Al 69% de la totalidad de la población encuestada le gusta mucho su trabajo actual; mientras que un 31% afirma aceptar su labor, sin gustarle ni disgustarle particularmente.

19. La mayoría de los compañeros de su departamento o área de trabajo son:

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
POCO AMISTOSOS	6	19%
INDIFERENTES HACIA USTED	0	0%
BUENOS	5	15%
COOPERATIVOS	16	50%
MUY AMISTOSOS	5	16%
TOTAL	32	100%



El 50% de los trabajadores de la Secretaría de la Cultura que fueron encuestados afirma tener compañeros cooperativos.

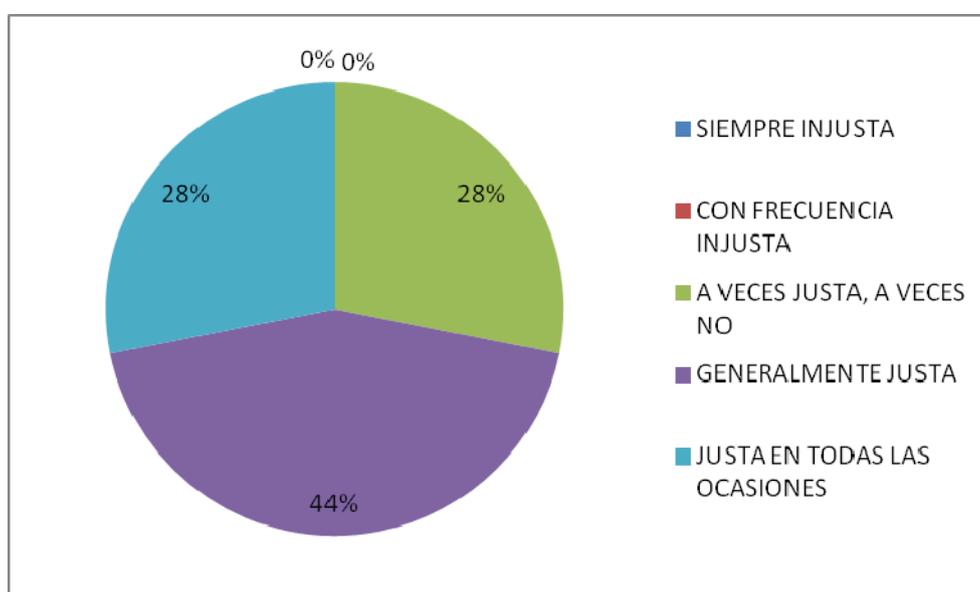
Un 19% señala que sus compañeros de trabajo son poco amistosos.

El 16% de los encuestados seleccionó la opción "Muy amistosos" al describir las relaciones que poseen los trabajadores dentro de su departamento.

Finalmente, con un 15% describen a las relaciones interpersonales dentro de los departamentos laborales de la Secretaría de la Cultura como buenas.

20. La actitud personal de su supervisor inmediato hacia usted, es:

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE INJUSTA	0	0%
CON FRECUENCIA INJUSTA	0	0%
A VECES JUSTA, A VECES NO	9	28%
GENERALMENTE JUSTA	14	44%
JUSTA EN TODAS LAS OCASIONES	9	28%
TOTAL	32	100%



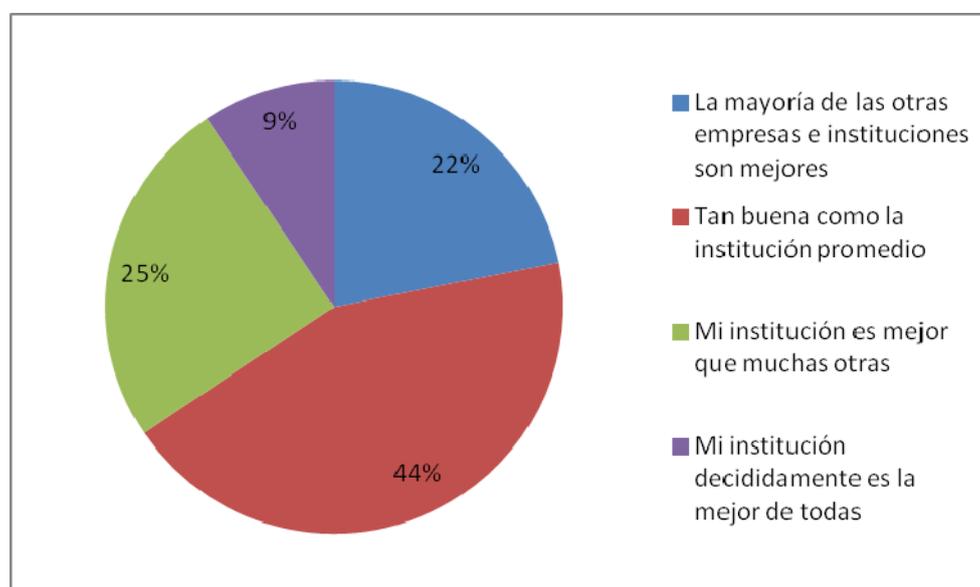
El 44% de la población encuestada seleccionó la opción “generalmente justa” para definir a la actitud que tienen sus superiores inmediatos hacia los trabajadores de la institución.

Un 28% de los empleados de la Secretaría de la Cultura, describen a las actitudes con sus jefes como a veces justa y a veces no.

Igualmente, otro 28% describe a la actitud de sus supervisores como justa en todas las ocasiones.

21. En comparación con otras instituciones de la comunidad, ¿cómo definiría usted a la institución en la que trabaja?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
La mayoría de las otras empresas e instituciones son mejores	7	22%
Tan buena como la institución promedio	14	44%
Mi institución es mejor que muchas otras	8	25%
Mi institución decididamente es la mejor de todas	3	9%
TOTAL	32	100%



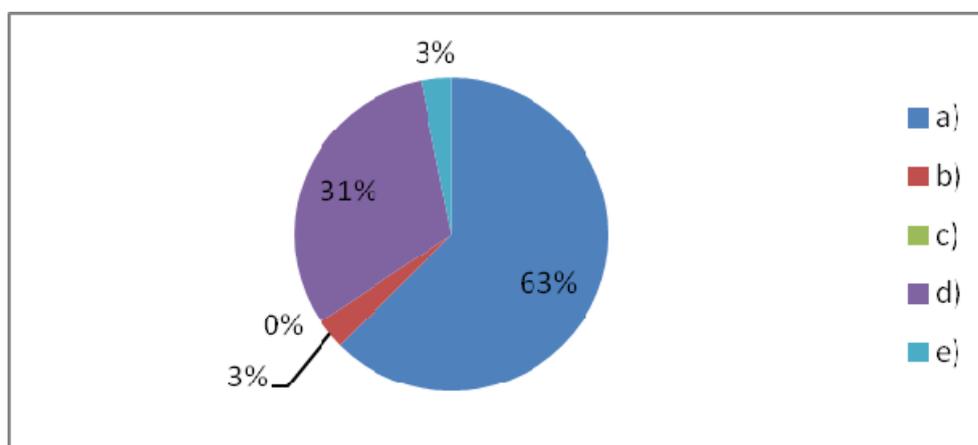
El 44% de la población total encuestada señala que la institución en la que laboran es tan buena como las instituciones promedio.

Un 25% describe a su institución como mejor que muchas otras alrededor de su comunidad. Mientras que un 22% sostiene que la mayoría de instituciones y empresas son mejores a la Secretaría de la Cultura.

Y por último, un 9% considera que la institución en la que labora actualmente es decididamente la mejor de todas.

22. Cuando se producen vacantes dentro de la Institución, ¿cómo se llenan usualmente?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Empleando nuevos trabajadores.	20	63%
b) Ascendiendo empleados que no están especialmente capacitados.	1	3%
c) Dando la primera oportunidad a un empleado con gran antigüedad.	0	0%
d) Tomando la persona competente más disponible.	10	31%
e) Escogiendo el individuo que más lo merece, de acuerdo con su habilidad y servicio.	1	3%
TOTAL	32	100%



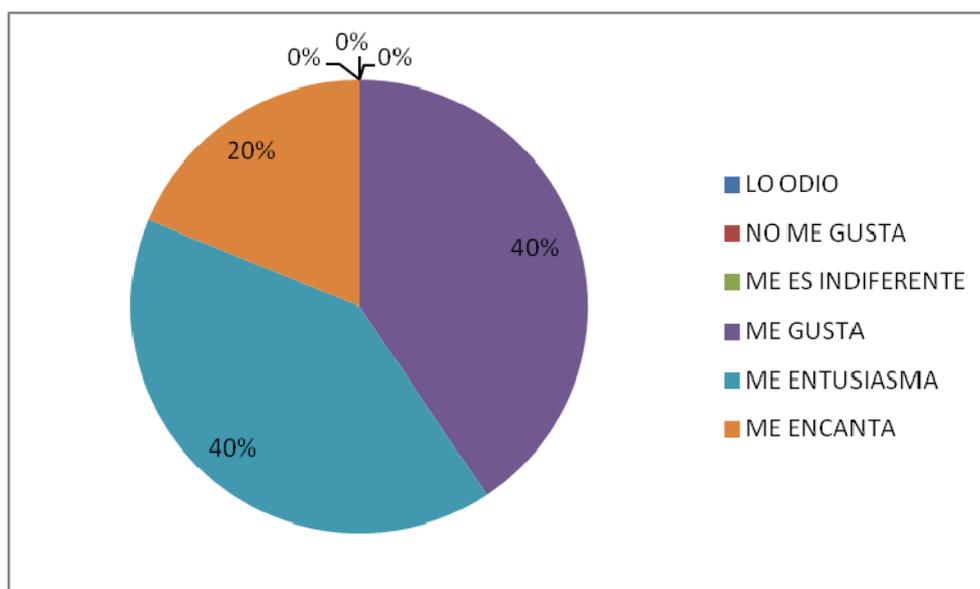
Un 63% de la totalidad de la población encuestada al interior de la secretaría de la Cultura señala que las vacantes dentro de la institución suelen ser llenadas empleando a nuevos trabajadores.

De igual manera, el 31% considera que se toma a la persona competente más disponible al momento, para llenar una vacante laboral.

Un 3% de los trabajadores opina que los puestos disponibles dentro de la institución se los llena, ascendiendo a empleados que no están especialmente capacitados. Mientras que, otro 3% considera que se escoge al individuo que más lo merece, de acuerdo con su habilidad y servicio.

23. Escoja una de las afirmaciones siguientes; que sea la que mejor exprese su satisfacción en su lugar de trabajo. Ponga por favor una "X" para responder:

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
LO ODIO	0	0%
NO ME GUSTA	0	0%
ME ES INDIFERENTE	0	0%
ME GUSTA	13	40%
ME ENTUSIASMA	13	40%
ME ENCANTA	6	20%
TOTAL	32	100%

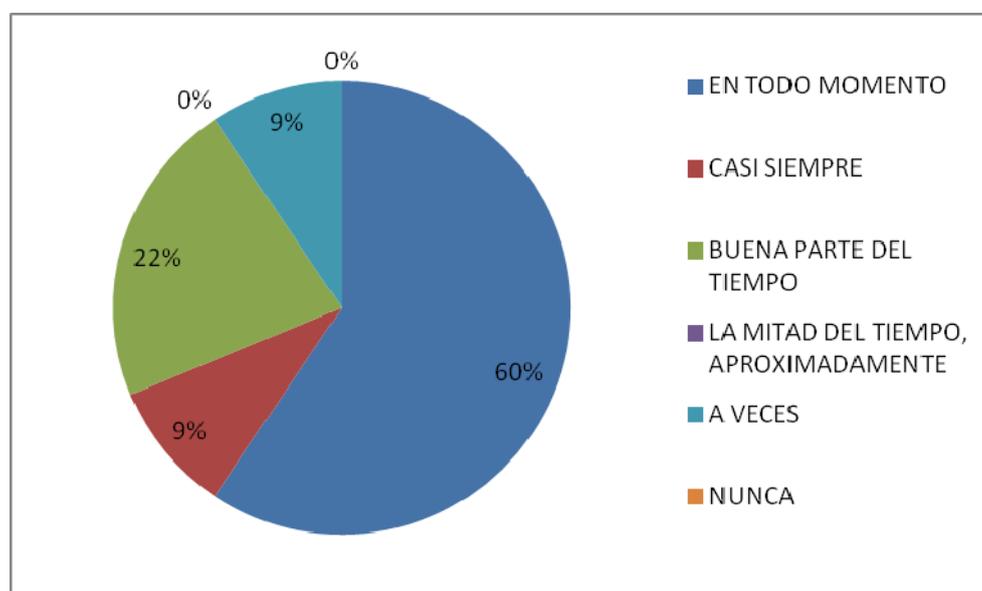


Un 40% de la población encuestada afirma que le entusiasma el trabajo que realiza. Asimismo, a otro 40% de los trabajadores de la Secretaría de la Cultura, le gusta.

Por otro lado, un 20% asegura que le encanta su lugar de trabajo.

24. Marque con una “X” una de las respuestas que siguen a continuación, para mostrar el tiempo en que se siente satisfecho con su trabajo:

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EN TODO MOMENTO	19	60%
CASI SIEMPRE	3	9%
BUENA PARTE DEL TIEMPO	7	22%
LA MITAD DEL TIEMPO, APROXIMADAMENTE	0	0%
A VECES	3	9%
NUNCA	0	0%
TOTAL	32	100%



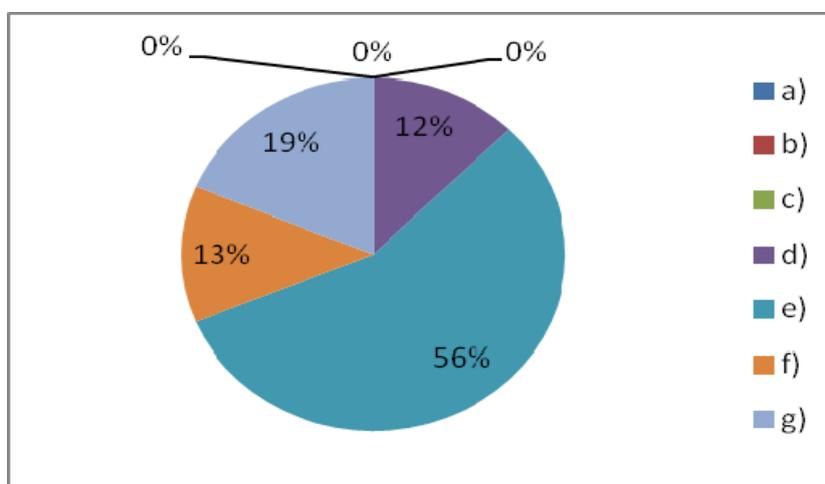
El 60% de la población encuestada dentro de la Secretaría de la Cultura, considera que se siente a gusto en todo momento dentro de la Institución y su lugar de trabajo.

Un 22% afirma que le gusta su lugar de trabajo la mayor parte del tiempo.

Mientras que un 9% seleccionó las opciones: “a veces” y “casi siempre” (respectivamente) como opciones para describir su nivel de satisfacción laboral.

25. Marque con una "X" una respuesta, de entre las que siguen, que mejor indique lo que piensa sobre un cambio de empleo:

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Dejaría este trabajo inmediatamente, si pudiera encontrar otro	0	0%
b) Aceptaría casi cualquier otro trabajo en el que ganara lo mismo que ahora	0	0%
c) Me gustaría cambiar de empleo y de ocupación	0	0%
d) Me gustaría cambiar mi empleo por otro en el mismo campo de ocupación	4	12%
e) No me siento ansioso por cambiar de empleo, pero lo haría si encontrara algo mejor	18	57%
f) No veo ningún trabajo por el cual pudiera cambiar el que tengo	4	12%
g) No deseo cambiar mi empleo por ningún otro	6	19%
TOTAL	32	100%



El 57% de los encuestados al interior de la Secretaría de la Cultura señalan que no se sienten ansiosos por cambiar de empleo, pero lo harían si encontraran algo mejor. Con un 19% se calificó a la opción: “No deseo cambiar mi empleo por ningún otro”. Con un 12% se seleccionaron las opciones: “me gustaría cambiar mi empleo por otro en el mismo campo de ocupación; y no veo ningún trabajo por el cual pudiera cambiar el que tengo” (respectivamente).

4.5.1.1 Conclusiones de las Encuestas

- La mayoría de empleados de la Secretaría de la Cultura afirma conocer la misión y visión de la Secretaría de la Cultura del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Es importante mencionar, que la filosofía organizacional que actualmente maneja la institución, es de una administración anterior. Según el encargado de comunicación de la Secretaría de la Cultura dicha filosofía organizacional fue elaborada cuando la institución tenía el nombre de Dirección Metropolitana de Cultura. En la actualidad, no han existido reformas a la misma y se trabaja bajo este lineamiento.
- Igualmente, los trabajadores escogieron a los oficios, cómo el medio de comunicación interna más frecuente para transmitir información; seguido de las reuniones, los memorándums, boca a boca y, en algunos casos opinaron que la información se queda en los asesores y en el Comité Técnico y no baja al personal. Rodrigo Cajas, encargado de comunicación de la Secretaría de la Cultura, sostiene que la transmisión de información se la realiza a través de las direcciones de e-mail que posee cada empleado, y por medio del uso de carteleras.

A través de los medios mencionados anteriormente, se transmite mayoritariamente temas relacionados con reuniones, seguido de: disposiciones por parte de mandos superiores, cambios de políticas o normas, saludos y felicitaciones, e ingreso de nuevos empleados. A su vez, los empleados indicaron que otro tipo de información que se difunde son los eventos de todo tipo, tanto internos como externos (eventos públicos).

- Se seleccionó al Secretario de Cultura como el principal difusor de información dentro de la institución. Cabe recalcar que, los trabajadores indicaron que es su secretaria quien difunde la información en su nombre.

Asimismo, los empleados aseguran que cualquier integrante de la institución transmite información. Al encargado de comunicación se lo eligió con un porcentaje bajo en cuanto a la difusión de mensajes se refiere, más bien, se tomó en cuenta a los Jefes de Unidad, como transmisores principales.

- Se transmite información interna a través de canales informales e informales diariamente. Los trabajadores indican que se lo hace cada vez que se requiera o esporádicamente.
- La información o mensajes que se difunden mayoritariamente son útiles para los trabajadores. Algunos de los encuestados señalaron que a pesar de que reciben información útil, no es oportuna. Asimismo, indicaron que dentro de la institución todo es un secreto y tienen que escudriñar información a través de rumores o averiguando a los compañeros con los que tienen buenas relaciones.
- La mayor parte de los trabajadores opina que no existen canales de comunicación interna para expresar sus ideas y opiniones a los mandos superiores.
- Se señalaron como canales de transmisión de información dentro de la institución a: e-mails, reuniones de planificación de actividades, oficios; o a su vez, se solicita una cita con la secretaria de la Autoridad Superior donde se obtiene un diálogo.
- Según opiniones de los empleados reflejadas en las encuestas, las relaciones institucionales no funcionan debido a que se dan en condiciones estrictamente laborales, cada uno pertenece a un mundo diferente, no existe trabajo en equipo. Y añadieron que, el ambiente laboral no es idóneo debido a que existe desinformación permanente.
- Algunas personas no conocen a los empleados de la institución.

- Los trabajadores expresaron que la unidad llamada a fortalecer la unidad y compañerismo dentro de la institución es la de comunicación, pero que no lo hace, por lo cual la única interacción que poseen es el saludo a la llegada y salida de la institución. Un empleado asegura que cada trabajador permanece en su escritorio o lugar de trabajo y no hace amigos. Del mismo modo, afirman que por el hecho de no poseer una estructura organizacional actualizada, no conocen a todos los miembros de la Secretaría. Y que cuando ingresa un empleado nuevo a la institución no se le presenta adecuadamente y solo llega a cumplir las funciones que se le han encomendado, más no a entablar relaciones de amistad con sus compañeros.
- Cuando existe un conflicto dentro de la organización se soluciona entre las partes que integran el mismo, sin necesidad de la intervención de un tercero.
- No existe un proceso de evaluación de tareas para empleados. Ellos consideran que son evaluados a través de los informes que presentan anualmente, o con auditores externos que han ido una sola vez hace 3 años. De igual manera, se expresó que no existe una evaluación severa y sólo se fiscalizan los programas, eventos, acciones y procesos, en el sentido de si salieron bien o mal. Indicaron además que, no hay mejoras ni tampoco seguimientos a este tipo de eventos o actos que realiza cada área.
- Los trabajadores señalaron que se necesitan lineamientos base para que la Secretaría de la Cultura pueda ejercer su rol con eficiencia. Además, consideran que debido a que es una institución cultural y a su vez, política, necesita tener planificación adecuada y oportuna, para no tener que improvisar.
- La mayoría de trabajadores de la Secretaría de la Cultura no recibió una charla de inducción al ingresar a la institución.

- Los empleados consideran que los paseos, desayunos, partidos de fútbol, volley, son herramientas de integración óptimas para desarrollar un proceso de unión entre los mismos. Además, se identificaron otro tipo de acciones como capacitaciones, cursos, concursos, debates sobre temas culturales, talleres y juegos de integración mixtos.
- Más de la mitad de trabajadores no conoce las actividades que realiza el encargado de comunicación. Los que si lo hacen señalaron las siguientes acciones: comunicación interna y externa, boletines internos y externos, informes y programación de comunicación.
- La mayor parte de trabajadores de la Secretaría cree tener compañeros cooperativos.
- Les gusta su trabajo a más del 50% de los trabajadores la mayor parte del tiempo. Pero consideran que la mayoría de instituciones y empresas que funcionan alrededor son mejores que en la que trabajan actualmente.
- Asimismo, consideran que las actitudes de sus superiores son a veces justas y a veces no.
- Los encuestados al interior de la secretaría de la Cultura (en su mayoría), señalan que las vacantes dentro de la institución suelen ser llenadas empleando a nuevos trabajadores.

4.5.2 Entrevistas

Rodrigo Cajas

Encargado de Comunicación de la Secretaría de la Cultura del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Secretaría de la Cultura?

16 años

2. ¿Qué importancia tiene en la institución el manejo de comunicación interna?

Tiene mucha importancia ya que posibilita unir los lazos de integración entre todos los compañeros, sean o no sean del área de comunicación, por eso es importante que haya buenas relaciones; mantener una cierta flexibilidad en cuanto al pensamiento y criterio que cada uno independientemente pueda tener.

Es necesario que se visualice que en la Secretaría de la Cultura somos un solo conjunto.

Es necesario mantener las relaciones entre todos, una integración que nos permita armónicamente funcionar.

3. ¿Qué actividades se han realizado para potenciar éste tipo de comunicación?

En cuanto a temas laborales se refiere: enviar boletines a través del mail y enviar información que se genera en la Secretaría de la Cultura. En cuanto a lo social, es muy complicado porque como comunicador no tengo la

autoridad para promover eventos sociales, es decir, cafés, desayunos, reuniones de trabajo, todas las actividades comunicacionales que son para integrar a las personas que laboran en la Secretaría. No lo hacemos porque no está en mi competencia, pero existe un comité al que si le compete, pero no las realiza. Las reuniones en cambio, las convoca el Secretario de Cultura.

He tratado de hacer éstas actividades, pero como no formo parte del comité para aportar con ideas, no se puede realizar nada. Y cuando lo he hecho, nadie asiste, todos están ocupados, los jefes no asisten, mandan delegados, y no se puede decidir nada; entonces se ha optado por otra estrategia, la de enviar información a través de los correos electrónicos de cada compañero. Aunque con los auxiliares de servicio que no manejan computadoras, se les informa personalmente, en todo caso, son personas que no tienen un rol en la toma de decisiones.

4. ¿Existe presupuesto asignado para gestionar la comunicación dentro de la institución?

No existe un presupuesto específico asignado que yo conozca. Hay un presupuesto que tiene la Secretaría designado para desarrollar actividades que están dentro del P.O.A. (Plan Operativo Anual), y dentro de éste está por ejemplo, la producción de un libro anual, también presupuesto para medios impresos para realizar ciertos eventos.

Pero un presupuesto asignado al área de comunicación para realizar actividades de integración no, desde el año anterior no lo hay; tal vez lo hay para las reuniones que convoca el Secretario o para comprar equipos técnicos que se requieren para nuestra área.

5. ¿Existe acogida por parte de los trabajadores a nuevas ideas comunicacionales de integración? ¿Cree usted que estarían interesados en integrar un cambio interno de comunicación?

Desde mi punto de vista, realmente, no.

Hay un desconocimiento de la actividad comunicacional. Los que realizan eventos por su lado, se encargan de la parte comunicacional que me compete. Es decir, el que realiza el evento, manda a realizar los trípticos, dípticos, etc. En algunas ocasiones vienen a pedir información sobre cómo usar el logotipo institucional porque desconocen su utilización, o van a la Alcaldía directamente y les indican cómo hacerlo.

Se evidencia el desconocimiento del rol que cumple la comunicación, en cuanto a que los empleados no brindan la información que alguien requiere oportunamente, o si se convoca a una reunión no asisten porque no les interesa y no entienden la función de la comunicación institucional o corporativa. Habrá una o 2 personas que conozcan del tema, pero eso no ayuda a realizar un manejo óptimo de las relaciones al interior de la institución.

Pero con esto no quiero decir que mis compañeros no quieran integrar un cambio. Definitivamente, estarían interesados en integrar un cambio interno de comunicación.

6. ¿Cómo son las relaciones entre trabajadores?

Son regulares. Desgraciadamente, en la Secretaría somos islas de trabajo, no trabajamos en equipo.

Cuando existe un evento, no se toma en cuenta al área de comunicación, se contrata promotores externos. Y yo quedo para apoyar la labor de esas

personas contratadas. Esa es la razón por la cual no existe integración, porque si a mí me toca realizar un evento, no lo hago con personal de la Secretaría sino con personas externas y así no se socializa.

7. ¿Qué funciones realiza usted como encargado de comunicación?

El área de comunicación aún no está definida, aún la Secretaría no tiene un organigrama actual, por lo que todas las áreas funcionamos con el organigrama anterior y que aún está vigente.

Mi responsabilidad es la comunicación institucional, es decir, el manejo institucional, el buen uso y la aplicación de los logotipos institucionales del Municipio. Coordinar los Eventos de la Secretaría; asimismo, llevar la información referente a la Secretaría de la Cultura a la agencia de noticias del Municipio que funciona con la Secretaría de Comunicación de la Alcaldía, que es quien dirige lo macro en cuanto a comunicación se refiere (publicidad, jingles, etc.). También, realizo la cobertura de eventos, manejo del diseño gráfico de impresos, actividades administrativas como justificar horarios, permisos, etc., porque no tengo secretaria.

Formalmente mis actividades son:

Elaboración permanente de notas informativas para la Agencia de Noticias Municipal.

Actualización de la web institucional.

Socialización de los procesos de gestión de la Secretaría de la Cultura (enviar información al personal que labora en la institución).

Cobertura de eventos.

Apoyo institucional interno. (Maestro de ceremonias)

Coordinación de entrevistas (Cuando no lo hacen de forma directa o mediante las secretarías).

Divulgación del accionar de la Secretaría de la Cultura a diferentes medios masivos.

Elaboración de productos comunicacionales (Coordinación de cuñas y spots publicitarios de eventos que se vayan a realizar).

Manejo de la identidad institucional.

8. ¿Existen rumores en la institución? ¿Se maneja al rumor como una herramienta de comunicación?

El rumor no es una herramienta de comunicación, el rumor es un estado actitudinal de algunas personas que quieren hacer daño. Si se lo maneja en esa dirección, el rumor es malo.

Y el rumor existe dentro de la institución, y en alto grado; como mencioné anteriormente, las islas que existen, imposibilita tener una comunicación fluida, por lo que las cosas se manejan a través de rumores.

9. ¿A través de qué canales de comunicación se transmite la información dentro de la Secretaría?

A través del internet (e-mail) y a través de una cartelera. En el Ecuador no tenemos una cultura de lectura, por lo que se pone algo importante en la cartelera y pasa desapercibido para los trabajadores. Si no hay un afiche o un tríptico que llame la atención no leen.

10. ¿Cómo definiría el clima laboral y el sentido de pertenencia que los miembros de la Secretaría poseen hacia la misma?

El ambiente laboral es regular. Porque el sentido de pertenencia no existe completamente, debido a que no todos los que integramos la Secretaría somos gestores culturales, sino de diversas profesiones. Además, la cultura siempre ha sido vista como algo sin importancia. Por ejemplo, de todas las dependencias, las personas que trabajamos en cultura, somos los peor pagados, entonces esto genera una gran desmotivación y por eso la gente siempre está pensando en buscar otro trabajo e irse, busca espacios no sólo donde le paguen mejor, sino también donde pueda crecer.

Y hay desmotivación porque no existe comunicación fluida, y no se la promueve desde las instancias superiores; no hay integración, la información se queda en los jefes de área y no baja a los mandos inferiores para estar informados, lo que genera malestar, incomodidad y no crea un sentido de pertenencia en los trabajadores. Por eso es que cada uno se queda en su isla de trabajo y tan sólo, cumple con lo que se le ha asignado. Cumple con sus funciones y punto.

11. ¿Cómo se dirigen los empleados hacia los mandos altos cuando poseen quejas o sugerencias? ¿Lo hacen o no?

Algunos. Algunos lo hacemos a través de la secretaria del Secretario, pidiendo una audiencia, o través de un oficio.

Si los jefes inmediatos no resuelven alguna inquietud de algún trabajador, ellos pueden pedir audiencia con el Secretario, exponer sus temas y llegar a entablar un diálogo.

Cuando el problema entre trabajadores ha llegado a oídos del Secretario a través de rumores, el manda a llamar a las personas que intervienen en la discusión, y conversan y se definen las cosas.

Los jefes tienen una cierta apertura con los empleados, por el mismo hecho de ser una entidad cultural, el problema es que no se toman decisiones y no se resuelve nada. Lo que causa también el que no exista un sentido de pertenencia por parte de los empleados, porque no se obtienen respuestas concretas a lo que se requiere.

Miguel Mora Witt

Secretario de la Secretaría de la Cultura del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

1. ¿Qué significa el término comunicación interna?

Comunicación interna se refiere a todo lo que engloba a las relaciones dentro de una empresa, en este caso sería una institución. Y considero que es un tema importante para discutir.

2. ¿Cree que en la Secretaría de la Cultura se gestiona eficientemente a la comunicación interna?

En realidad no existe ni un área ni un departamento de comunicación porque no tenemos aún una jerarquización de la institución cómo tal debido al cambio de alcalde y demás asuntos coyunturales.

El encargado actual de comunicación es quien direcciona a la misma, tanto interna como externamente. Y yo considero que la comunicación interna se

debe estar gestionando en base a varios lineamientos, contemplados en el P.O.A. (Plan Operativo Anual).

3. ¿Qué importancia tiene la comunicación interna en la institución?

Considero que juega un papel importantísimo, pero que no se ha sabido manejar adecuadamente, ya que el año anterior estuvieron 2 secretarios de cultura que generaron un poco de inestabilidad laboral. Por el mismo hecho de no tener un puesto determinado dentro del organigrama, el departamento o área (por así decir) de comunicación no posee un direccionamiento formal y se dedica únicamente a enviar mails y a la cobertura de eventos.

4. ¿Existe presupuesto asignado para el manejo de actividades que involucren a los trabajadores en actividades de integración?

La Secretaría de la Cultura al ser una dependencia de la Alcaldía de Quito, posee presupuesto de dicha entidad. Cada año se realiza el P.O.A., en donde cada unidad propone las actividades que realizará a lo largo del año, y por ende señala un determinado presupuesto para cada accionar. Al igual que todas las unidades de la institución, el departamento de comunicación posee un presupuesto asignado para afiches, publicidad, impresos, etc., y a su vez, contiene el presupuesto para manejo institucional, con los trabajadores. A lo largo del año el presupuesto asignado para cada unidad no se cambia, porque se ha hecho mediante una planificación.

Si determinada unidad no sabe administrar el presupuesto asignado, pues no se hará excepción alguna, porque tendríamos que aplicarlo con todas las unidades, y no es lo que se propone, por eso digo que todo se basa en una planificación.

5. ¿Estaría dispuesto a participar en un proceso de cambio comunicacional interno en la Secretaría?

Por supuesto, todos los cambios involucran riesgos y mejoras. Inclusive en el gobierno central se los está haciendo, porque no en la Secretaría.

6. ¿Recibe sugerencias, dudas o quejas por parte de sus subordinados?

(Si lo hace a través de qué canales); y ¿Cómo las gestiona?

Cada vez que un colaborador necesita decir o sugerir algo, lo hace a través de un oficio o personalmente. Yo siempre he estado abierto a que mis colaboradores vengan a conversar a mi oficina cuando deseen, el problema es que el tiempo no nos lo permite, y me incluyo porque laboralmente hablando, todos poseemos una infinidad de tareas que inclusive el día a día no nos permite realizar completamente. Pero cuando lo amerita, si se acercan a dialogar o conversar de un determinado tema.

7. ¿A través de qué medio transmite información a sus trabajadores?

Se lo realiza a través de memorándums o a través del mail. Esto lo hace mi secretaria o los jefes de unidad.

8. ¿Estaría usted dispuesto a gestionar un proyecto de comunicación interna en la Secretaría de Cultura?

Cómo mencioné anteriormente, por supuesto que lo haría, porque considero que es importante la comunicación dentro de una empresa o institución.

9. ¿Con cuánto presupuesto estaría dispuesta a aportar la Secretaría de la Cultura para lograr efectuar la elaboración de un plan de comunicación interna dentro de la misma?

No puedo hablar de montos ni presupuestos, pero cómo mencioné anteriormente, la unidad de comunicación posee un determinado presupuesto para esas actividades, el que lo administre bien o mal depende del encargado de dicha unidad.

En lo que respecta a un plan de comunicación, la Secretaría tendría que analizar primeramente la propuesta y consecuentemente se aprobaría o no, dependiendo de las resoluciones que tome un comité, que es quien resuelve estas medidas. Este comité estaría integrado por los jefes de unidad y por mí obviamente.

En lo personal, estoy muy abierto a recibir nuevas ideas para mejorar las relaciones dentro de la Secretaría, porque un empleado que trabaja bien es porque está contento en la institución en la que trabaja, no digo que no sea el caso de la Secretaría, pero considero que si necesita un impulso en esta área.

4.5.2.1 Conclusiones de las Entrevistas

- El encargado de comunicación asegura no tener un presupuesto asignado para el área de comunicación, mientras que el Secretario de la Institución asegura que si lo tiene, y que de éste depende el administrar bien dicho presupuesto para realizar actividades comunicacionales internas y externas de la Secretaría.
- Tanto el Secretario de la institución como el encargado de comunicación, están de acuerdo en que se necesita implementar un plan para de comunicación interna que integre a los trabajadores y, cree un sentido de

pertenencia en los mismos. A su vez, consideran que todos los empleados estarían dispuestos a involucrarse en dicha propuesta.

- El encargado de comunicación asegura que se maneja como una herramienta de comunicación al rumor, debido a que no existen suficientes canales formales de información. Además, la información se queda en los mandos superiores y no baja a todos los trabajadores, con lo cual se crea especulación y a su vez, se produce insatisfacción en los mismos.
- El Secretario de Cultura afirma estar abierto a recibir nuevas ideas que mejoren la situación laboral de sus colaboradores.
- Existe una política de comunicación de puertas abiertas, en donde los trabajadores pueden expresar sus ideas, sugerencias y opiniones.
- El encargado de comunicación, Rodrigo Cajas, asegura que cuando se ha convocado a reuniones con todos los trabajadores para entablar temas relacionados con comunicación, no asisten o envían suplentes, debido a que este tema carece de importancia para los mismos, lo que ha generado que no se concrete nada. No existe autoridad ni liderazgo.

4.5.3 Conclusiones de la Investigación

- Al realizar la investigación dentro de la Secretaría de la Cultura, mediante técnicas de observación, se pudo evidenciar que los trabajadores de dicha institución no poseen buenas relaciones interpersonales, debido a que no socializan entre sí y, únicamente saludan y no llegan a entablar conversación alguna.
- Al recolectar la información para las encuestas y entrevistas, los trabajadores no se mostraron muy a gusto con la idea de contar su sentir

acerca de la institución, por lo cual tomó gran cantidad de tiempo el consumir ésta herramienta de comunicación.

- La entrevista con el Secretario de Cultura tomó tres semanas en concluirse, debido a que la secretaria posponía la fecha de la audiencia constantemente.
- Las secretarías y personal administrativo posee una mala actitud de servicio hacia los clientes externos.
- Existe una persona con deficiencia auditiva dentro de la institución y muchos de los trabajadores no la conocen.
- Si bien la comunicación en el organigrama de la institución se encuentra ubicada como una instancia directiva, no está respaldada por los mandos superiores y esto se evidencia en los resultados que ofrece la investigación.
- Las encuestas arrojaron como resultado los siguiente:
 - Los trabajadores escogieron a los oficios, como el medio de comunicación interna más frecuente para transmitir información; seguido de las reuniones, los memorándums, boca a boca y, en algunos casos opinaron que la información se queda en los asesores y en el Comité Técnico y no baja al personal. Rodrigo Cajas, encargado de comunicación de la Secretaría de la Cultura, sostiene que la transmisión de información se la realiza a través de las direcciones de e-mail que posee cada empleado, y por medio del uso de carteleras.

A través de los medios mencionados anteriormente se transmite mayoritariamente temas relacionados con reuniones, seguido de: disposiciones por parte de mandos superiores, cambios de políticas o normas, saludos y felicitaciones, e ingreso de nuevos empleados. A su

vez, los empleados indicaron que otro tipo de información que se difunde son los eventos de todo tipo, tanto internos como externos (eventos públicos).

- La mayor parte de los trabajadores opina que no existen canales de comunicación interna para expresar sus ideas y opiniones a los mandos superiores.
- Existe desinformación dentro de la institución por lo cual, se ha tomado al rumor como un instrumento de transmisión de información, lo cual genera descontento en los trabajadores, porque consideran que la información no es oportuna y no llega a tiempo, ni a través de los canales adecuados.
- Las relaciones institucionales no funcionan debido a que se dan en condiciones estrictamente laborales, cada uno pertenece a un mundo diferente, no existe trabajo en equipo. Y añadieron que, el ambiente laboral no es idóneo debido a que existe desinformación permanente.
- Algunas personas no conocen a todos los empleados de la institución.
- Los trabajadores expresaron que la unidad llamada a fortalecer la unidad y compañerismo dentro de la institución es la de comunicación, pero que no lo hace, por lo cual la única interacción que poseen es el saludo a la llegada y salida de la institución. Un empleado asegura que cada trabajador permanece en su escritorio o lugar de trabajo y no hace amigos. Del mismo modo, afirman que por el hecho de no poseer una estructura organizacional actualizada, no conocen a todos los miembros de la Secretaría. Y que cuando ingresa un empleado nuevo a la institución no se le presenta adecuadamente y solo llega a cumplir las funciones que se le han encomendado, más no a entablar relaciones de amistad con sus compañeros.

- La mayoría de trabajadores de la Secretaría de la Cultura no recibió una charla de inducción al ingresar a la institución.
 - Los empleados consideran que los paseos, desayunos, partidos de fútbol, volley, son herramientas de integración óptimas para desarrollar un proceso de unión entre los mismos. Además se identificaron otro tipo de acciones como capacitaciones, cursos, concursos, debates sobre temas culturales, talleres y juegos de integración mixtos.
 - Más de la mitad de trabajadores no conoce las actividades que realiza el encargado de comunicación. Los que si lo hacen señalaron las siguientes acciones: comunicación interna y externa, boletines internos y externos, informes y programación de comunicación.
- El resultado que arrojaron las entrevistas fueron los siguientes:
 - Tanto el Secretario de Cultura de la institución como el encargado de comunicación, están de acuerdo en que se necesita implementar un plan para de comunicación interna que integre a los trabajadores y, cree un sentido de pertenencia en los mismos. A su vez, consideran que todos los empleados estarían dispuestos a involucrarse en dicho propuesta.
 - El encargado de comunicación asegura que se maneja como una herramienta de comunicación al rumor, debido a que no existen suficientes canales formales de información. Además, la información se queda en los mandos superiores y no baja a todos los trabajadores, con lo cual se crea especulación y a su vez, se produce insatisfacción en los mismos.
 - El Secretario de Cultura afirma estar abierto a recibir nuevas ideas que mejoren la situación laboral de sus colaboradores.

- Existe una política de comunicación de puertas abiertas, en donde los trabajadores pueden expresar sus ideas, sugerencias y opiniones.
- De acuerdo con diálogos entablados con el encargado de comunicación de la institución, se requiere realizar un proyecto de comunicación interna urgente. Pero, cuando se ha convocado a reuniones con todos los trabajadores para entablar temas relacionados con comunicación, no asisten o envían suplentes, debido a que este tema carece de importancia para los mismos, lo que ha generado que no se concrete nada.
- Existe entusiasmo y colaboración por parte de los trabajadores de la Secretaría en integrar un cambio que involucre mejorar las relaciones interpersonales dentro de la institución; el problema radica en que no se ha puesto el empeño necesario, ni se han tratado ideas innovadoras que atrapen la atención de dicho público.

CAPÍTULO V

5 PROPUESTA

5.1 INTRODUCCIÓN

El realizar este trabajo de tesis involucró la ejecución de un proceso de investigación, el cual contó con la utilización de varias herramientas como encuestas y entrevistas, que a su vez, arrojaron como resultado ciertas particularidades que se verán reflejadas en un análisis FODA, que detallará la situación real de la Secretaría de la Cultura del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

Asimismo, se establecerán estrategias derivadas del análisis FODA que se verán detalladas en una matriz, de la cual surgirán las acciones y propuestas del plan de comunicación interna que propenderá al mejoramiento del clima laboral y las relaciones interpersonales dentro de la institución.

5.2 FODA

FORTALEZAS

- La mayor parte de los trabajadores de la Secretaría de la Cultura conoce la filosofía organizacional que posee la misma.
- Existe apertura por parte de los empleados y autoridades de la Secretaría de la Cultura a integrar un cambio comunicacional interno.
- Accesibilidad a herramientas tecnológicas de comunicación pertenecientes al Municipio como intranet.

OPORTUNIDADES

- Mayores ingresos económicos al Municipio de Quito por la adquisición del proceso de Matriculación Vehicular.
- Mayor interés por parte del Gobierno Ecuatoriano en mejorar la institucionalidad pública.
- Interés por parte del Municipio en impulsar actividades culturales dentro del Distrito, con lo cual se genera más interés y presupuesto hacia una de sus dependencias, en este caso, la Secretaría de la Cultura.

DEBILIDADES

- Los trabajadores de la institución no conocen la filosofía organizacional que posee la Secretaría de la Cultura.
- La institución posee pocos canales formales de comunicación, como carteleras y mails.
- La información que se difunde dentro de la Institución no es oportuna y no todos los empleados la reciben.
- Se maneja al rumor como principal difusor de información al interior de la Secretaría.
- Los trabajadores no conocen a la totalidad de sus compañeros y las relaciones que poseen entre los mismos es casi inexistente.
- No existe un proceso de evaluación de tareas para empleados.
- La mayoría de trabajadores de la Secretaría de la Cultura no recibió una charla de inducción al ingresar a la institución.

- No se realizan actividades de integración con los trabajadores en la Secretaría de la Cultura.
- Los trabajadores no conocen las actividades que realiza el responsable de comunicación en la institución.
- Mala atención a los usuarios.
- No existe capacitación a los empleados ni una propuesta transformadora en el manejo de la cultura.

AMENAZAS

- Los cambios de Secretario de Cultura son frecuentes, debido a que cumplen intereses políticos y personales.
- Inestabilidad política. Por ser una institución pública, la Secretaría se ve directamente influida por el direccionamiento político del cabildo, ya que el alcalde pertenece al partido político del presidente de la República actual.
- Falta de presupuesto en el Municipio de Quito, ya que de la Alcaldía depende el funcionamiento de la Secretaría de la Cultura al ser una de sus dependencias, le afecta directamente.

5.3 OBJETIVOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

5.3.1 Objetivo General

Diseñar un plan de comunicación interna para la Secretaría de Cultura del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, con el fin de fortalecer el sentido de pertenencia y las relaciones de sus miembros.

5.3.2 Objetivos Específicos

- Fortalecer el área de comunicación para promover la participación entre los miembros de la institución, y propiciar la creación de espacios de información y opiniones entre los mismos.
- Fomentar la comunicación entre el Municipio y la Secretaría de la Cultura, para evidenciar los logros de la institución e integrar y hacerle partícipe al Municipio de Quito de las actividades que realiza su dependencia.
- Incrementar de forma significativa el flujo de información entre los mandos altos y los empleados municipales, y viceversa, a través de la creación de canales de comunicación formales adecuados.
- Inducir un clima satisfactorio positivo en la comunicación general de la institución, creando mecanismos de escucha y participación entre los empleados, proporcionando feedback, y generando así, un sentimiento de identidad y de compromiso por parte de los mismos hacia la institución.

5.4 PÚBLICOS

- **Autoridades.-** Este tipo de público está conformado por el Secretario de Cultura, quien es el Dr. Miguel Mora Witt. Es quien dirige a la institución y se encarga de gestionar actividades culturales que realiza el Municipio de Quito.
- **Mandos Medios.-** Está conformado por 3 jefes departamentales:
 - Jefe de Promoción Cultural.- El jefe de promoción cultural es el Dr. Richard Castañeda Cabrera, quien se encarga de dirigir su departamento y agenciar actividades de expresiones urbanas que no se encuentran dentro de los circuitos formales de gestión cultural, que

no se ubican geográficamente o no se definen explícitamente como un arte.

- Jefe de Planificación Cultural.- El jefe de promoción cultural es el Dr. Patricio Guerra Sierra, si bien es quien se encarga de dirigir su departamento, realiza las siguientes actividades:
 - Investigación cultural.
 - Capacitación en torno al ámbito cultural.
 - Comprensión y aplicación de la Planificación Estratégica para la cultura.
 - Formulación de políticas culturales.
 - Comunicación para la cultura.

- Jefe de Desarrollo Cultural.- El jefe de promoción cultural es el Lic. Luis Aguilar Vargas, quien se encarga de dirigir su departamento y desarrolla las siguientes actividades:
 - Generar espacios de diálogo intercultural.
 - Apoyo en los procesos de organización comunitaria, tomando como eje la cultura.
 - Formación y capacitación cultural.
 - Gestión de la infraestructura cultural.
 - Educación en cultura cívica.

- **Personal operativo.-** Consta de 28 personas; y se encuentran distribuidas de la siguiente manera:
 - 8 personas del área administrativa.
 - 3 personas del área financiera.
 - 1 persona de comunicación.
 - 1 persona de espectáculos.

- 1 persona en el ámbito jurídico.
 - 3 personas en el departamento de Planificación Cultural.
 - 5 personas en el departamento de Desarrollo Cultural.
 - 6 personas en el departamento de Promoción Cultural.
-
- **Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.-** Cumple la tarea legislativa para la aprobación de ordenanzas, resoluciones y acuerdos en el Distrito Metropolitano de Quito. Está integrado por un alcalde, y un vicealcalde, como autoridades máximas, y consecuentemente, por un consejo metropolitano de 15 concejales (cada uno encargado de diferentes comisiones).

5.5 MATRIZ ESTRATÉGICA

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PÚBLICO	ESTRATEGIA	
Diseñar un plan de comunicación interna para la Secretaría de Cultura del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, con el fin de fortalecer el sentido de pertenencia y las relaciones de sus miembros.	Fortalecer el área de comunicación para promover la participación entre los miembros de la institución, y propiciar la creación de espacios de información y opiniones entre los mismos.	SECRETARÍA DE LA CULTURA DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	<ul style="list-style-type: none"> • Reestructurar el departamento de comunicación de la Secretaría de la Cultura del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. 	
	Fomentar la comunicación entre el Municipio y la Secretaría de la Cultura, para evidenciar los logros de la institución e integrar y hacerle participe al Municipio de Quito de las actividades que realiza su dependencia.	MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO Y LA SECRETARÍA DE LA CULTURA	<ul style="list-style-type: none"> • Crear canales de flujos constantes de información entre la Secretaría de la Cultura y el Municipio de Quito. 	
	Incrementar de forma significativa el flujo de información entre los mandos altos y los empleados municipales, y viceversa, a través de la creación de canales de comunicación formales adecuados.		TODOS	<ul style="list-style-type: none"> • Creación e implementación de canales de comunicación interna.
	Inducir un clima satisfactorio positivo en la comunicación general de la institución, creando mecanismos de escucha y participación entre los empleados, proporcionando feedback, y generando así, un sentimiento de identidad y de compromiso por parte de los mismos hacia la institución.		TODOS	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular la participación de los empleados en actividades de la institución, en la toma decisiones y expresión de ideas. <ul style="list-style-type: none"> • Motivar el conocimiento y desempeño de los trabajadores, así como el trabajo en equipo. • Evaluar el trabajo de los integrantes de la Secretaría de la Cultura. <ul style="list-style-type: none"> • Resolver dudas a los empleados acerca de beneficios, procedimientos, políticas de la empresa; así mismo crear la oportunidad de pertenencia y permanencia dentro de la empresa. • Desarrollar una cultura de excelencia interna.

5.6 MATRIZ TÁCTICA

ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE
Fortalecer el área de comunicación para promover la participación entre los miembros de la institución, y propiciar la creación de espacios de información y opiniones entre los mismos.	<p>REUNIÓN PARA APROBAR LA CONTRATACIÓN DE UN COMUNICADOR CORPORATIVO Se convocará a una reunión la primera semana del mes de enero con el Secretario de Cultura, con el objeto de presentar una propuesta para contratar un comunicador corporativo por el lapso de un año, para la Secretaría de la Cultura, con la finalidad de colaborar con el actual encargado de comunicación y manejar de manera más apropiada dicho departamento. En este caso se sugerirá a la persona que realiza este plan de comunicación.</p> <p>FUNCIONES Y REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN El área de comunicación contará con el encargado actual de comunicación y el nuevo comunicador corporativo contratado. Dicho departamento será el encargado de realizar las siguientes funciones: .- Además de realizar las funciones encomendadas por la dirección, el departamento, como primera y principal tarea tiene que poner en acción este plan de comunicación y, darle el seguimiento necesario. .- Desarrollar estrategias, planes y políticas de comunicación. .- Generar procesos de control de calidad y una coordinación permanente con RR.HH. .- Fomentar el interés y el aprendizaje de los trabajadores en lo que se refiere a las nuevas tecnologías de la información. .- Crear modelos de gestión de competencias. .- Colaborar con el logro de objetivos de la institución.</p>	SECRETARIO DE CULTURA, COMUNICADORES
Crear canales de flujos constantes de información entre la Secretaría de la Cultura y el Municipio de Quito.	<p>BOLETINES DIGITALES AL MUNICIPIO DE QUITO Se enviará información al Municipio de Quito; en específico a las autoridades, sus comunicadores y a la Secretaría de Comunicación del Municipio, para informar acerca del accionar tanto interno como externo de la Secretaría de la Cultura; asimismo, para invitar a eventos e integrar a la institución a su dependencia administrativa. Los mensajes que se enviarán contendrán textos relacionados con las actividades que se realizan con los trabajadores, y con sus actividades laborales. Así como, informes detallados de cada área de trabajo y de la funcionalidad de la Secretaría en sí. Se evidenciarán los logros de la institución y se hará partícipe al Municipio de Quito de las actividades que realiza la Secretaría de la Cultura. El formato del boletín puede observarse en el anexo # 4. Su periodicidad dependerá de la frecuencia y necesidad con que surja la información.</p>	COMUNICADORES DE LA SECRETARÍA DE LA CULTURA
	<p>INVITACIONES Se enviarán invitaciones impresas a las autoridades del Municipio y a sus comunicadores. De igual manera, se enviarán invitaciones digitales a la Secretaría de Comunicación del Municipio sobre un evento que organice la Secretaría de la Cultura, ya sea éste de carácter interno o externo. Se imprimirá en cartulina fina y tendrá las siguientes dimensiones: 14,4 * 11,4 cm. El formato de las invitaciones puede observarse en el anexo # 5. Las invitaciones se enviarán de acuerdo con el apareamiento de eventos o actos dentro de la institución.</p>	COMUNICADORES DE LA SECRETARÍA DE LA CULTURA
	<p>REUNIONES CON REPRESENTANTES DEL MUNICIPIO Se convocará a reuniones trimestrales a las autoridades representantes del Municipio para brindar detalles institucionales como: la gestión del Secretario, desarrollo de actividades internas y externas (Rendición de cuentas), en la Sala de reuniones de la Secretaría de la Cultura. Con la finalidad de generar transparencia y condiciones de confianza entre la Institución Reguladora y su dependencia, al presentar informes de evaluación de los empleados y del accionar institucional general. La primera reunión se realizará en Enero, la segunda en Abril, Julio y Octubre. El Municipio de Quito es quien maneja la filosofía institucional de cada dependencia administrativa, en este caso también el de la Secretaría de la Cultura, por lo que en la primera reunión a realizarse se propondrá cambiarla, ya que no crea identificación y por ende no genera un sentido de pertenencia en los empleados de la institución. Lo que se tratará de modificar será la misión, visión y valores con un contenido sencillo y de fácil recordación para los trabajadores, con la finalidad de crear en ellos una identificación con su lugar de trabajo y, convirtiéndolos así en "embajadores de la cultura", transmitiendo lo que es en sí la Secretaría de la Cultura y lo que hace. Anexo # 6.</p>	SECRETARIO DE CULTURA, COMUNICADORES, JEFES DE ÁREA, REPRESENTANTES DEL MUNICIPIO
Creación e implementación de canales de comunicación interna formales.	<p>INTRANET OBJETIVO: Se instalará el software de intranet en la Institución, se contará con el mismo servidor del Municipio. De esta manera se conseguirá que la comunicación no sea informal a través de mails personales, sino que la información se la enviará a través de correos personalizados y de la institución, lo cual generará una comunicación fluida y simultánea. Para ver la interfaz del intranet ir al anexo # 7. Asimismo, se creará un manual de uso del intranet para los empleados (Anexo # 8), el cual será entregado en una reunión en el Salón de Actos de la institución en el mes de febrero, en donde tanto los técnicos que instalaron el software como el comunicador evidenciarán la mejora comunicacional y les enseñarán a los trabajadores las normas básicas de utilización del mismo.</p>	DEPARTAMENTO DE SISTEMA DEL MUNICIPIO DE QUITO, COMUNICADORES, EMPLEADOS
	<p>CARTELERAS CUANTAS: Se colocarán 3 carteleras de corcho. La principal tendrá un caballete debido a que necesitará un soporte, sus medidas serán de 1,50 X 1,00 m.; y las 2 restantes serán de 0,60 x 0,90 m., e irán pegadas a la pared. (Las 2 últimas en existencia en la institución). DÓNDE: La principal y más grande se colocará en el ingreso al pasillo de entrada de la institución, otra en el primer piso y otra en el segundo piso. Se ubicará una cartelera más grande al ingreso de la Secretaría debido a que sólo servirá para informar al público externo, los visitantes podrán observar la organización comunicacional al interior de la misma. Las 2 carteleras restantes estarán ubicadas en la entrada a las oficinas, que están divididas en 2 ingresos. Los empleados podrán observar la cartelera cada vez que ingresen o salgan de la su lugar de trabajo, con lo que se verán forzados indirectamente a observar la información que se encuentra en las carteleras. ORGANIZACIÓN: Se incluirán noticias relevantes a la institución como eventos, cumpleaños, actividades que realizan los departamentos, acciones de integración como desayunos, paseos, etc; además se detallará información novedosa como el día de la cultura, del arte, etc. Igualmente, se incluirán noticias relevantes al Municipio de Quito para integrar a toda la comunidad que compone dicha institución. Es necesario acotar que el diseño de las carteleras será uniforme y todas deberán llevar los colores de la institución. Cada información o mensaje que se incluya deberá tener tipografía y cromática llamativa para que capte la atención del público interno. La información se renovará semanalmente. Ver anexo # 9.</p>	COMUNICADORES, EMPLEADOS
	<p>BUZÓN DE SUGERENCIAS "ANÓNIMO" OBJETIVO: Se implementará un buzón de sugerencias "con el título "anónimo" en donde los empleados podrán expresar su percepción en cuánto a la institución y su sentir al interior de la misma. Se implementará un buzón cerca de cada pasillo de entrada a las oficinas. La implementación de los buzones y su funcionamiento estará explicado a través de las carteleras y mediante el envío de un mail a cada empleado. Cabe añadir, que es imprescindible hacer que los empleados noten que en realidad es anónimo y que deben usarlo cada vez que tengan una desavenencia laboral.</p>	TODOS LOS INTEGRANTES DE LA SECRETARÍA DE LA CULTURA
	<p>DISEÑO Se implementarán 2 buzones que tengan los colores corporativos de la institución, irán pegados a la pared y con la leyenda: "BUZÓN ANÓNIMO-EXPRESA TU SENTIR, TU APORTE NOS HARÁ MEJORES".</p>	
	<p>EVALUACIÓN El responsable revisará semanalmente los buzones y dará el seguimiento oportuno a cada sugerencia. El uso de esta herramienta se evidenciará en otras como el intranet y las carteleras. Es decir cada solución a una sugerencia se publicará en dichas herramientas. Quincenalmente se enviará un aviso a cada trabajador recordando la existencia del buzón para su utilización.</p>	
	<p>BOLETINES INFORMATIVOS DIGITALES DETALLE: Se enviarán boletines digitales a los empleados para mantenerlos informados con una comunicación más fluida. Su periodicidad dependerá de la frecuencia y necesidad con que surja la información. Los boletines tendrán un formato específico que se puede observar en el anexo # 10.</p>	COMUNICADORES
	<p>MEMORÁNDUMS DIGITALES Se enviarán memorándums digitales a los empleados para remitir órdenes desde los mandos superiores. Al igual que con los boletines su periodicidad dependerá de la frecuencia y necesidad con que surja una orden. Los memorándum tendrán un formato específico que se puede observar en el anexo # 11.</p>	JEFES DE ÁREA, COMUNICADORES
	<p>REUNIONES DE EVALUACIÓN DEPARTAMENTAL OBJETIVO: Se desarrollarán reuniones con el objeto de evaluar los actividades de cada área. En las reuniones estarán presentes cada jefe de departamento y el Secretario de Cultura. Las reuniones se realizarán mensualmente en la Sala de reuniones de la institución. Tendrán la duración de una hora y se realizará la primera en el mes de Febrero.</p>	JEFES DE ÁREA, SECRETARIO DE CULTURA
	<p>PERIÓDICO INSTITUCIONAL DIGITAL OBJETIVO: El objetivo principal del periódico institucional es comunicar e informar al público interno acerca del accionar de la Institución, y del mismo modo se hará sentir partícipe a cada miembro de la misma al integrar ésta herramienta de la siguiente manera: Se designará a una persona de cada área para elaborar un artículo acerca de la Secretaría de la Cultura, de un departamento o algo referente a la cultura en cada edición. No necesariamente se elegirá al jefe o supervisor de área, se seleccionará al azar a un empleado para realizar dicha noticia. El área de comunicación debe coordinar y gestionar la elaboración y diseño de la herramienta sin que esto signifique monopolizar el discurso. CONTENIDO El contenido del periódico será acerca de temas culturales e institucionales tales como seminarios, entrevistas, conferencias, e inclusive el accionar laboral de cada departamento. De igual manera, se incluirán noticias relevantes para los trabajadores acerca del Municipio tales como convenios, conferencias, eventos, etc., para mantener un vínculo con la institución central. La elaboración de los artículos estará a cargo del comunicador y de los trabajadores de la Secretaría quienes conformarán un consejo Editorial que se reunirá cada 2 meses, para analizar la información recibida, el orden en el que irá cada artículo y en general para establecer la agenda editorial.</p>	COMUNICADORES, DISEÑADOR, EMPLEADOS
	<p>DISEÑO Se contratará un diseñador para que realice el planteamiento general del periódico. Cabe añadir que esta herramienta comunicacional debe tener los colores, el logotipo y tipografía institucionales. El diseño del periódico debe contar con el apoyo del comunicador.</p>	
	<p>TIRAJE Y FRECUENCIA La herramienta de comunicación se transmitirá a través del intranet y en la página de la institución. El periódico institucional circulará trimestralmente. También, se enviará el periódico a las autoridades del Municipio, a sus comunicadores y a la Secretaría de comunicación del Municipio para evidenciar el accionar interno de la Secretaría de la Cultura. La primera edición será en Marzo. Ver anexo # 12.</p>	

Estimular la participación de los empleados en actividades de la institución, en la toma de decisiones y expresión de ideas.	DÍA DE LA FAMILIA Se realizará un día sábado en el Campo Recreacional del Municipio de Quito, ubicado en el Valle de los Chillones, donde se invitará a los trabajadores y sus familias a participar de un día en el que puedan compartir entre ellos. Se brindará un refrigerio (pollo, papas y cola); y se contará con servicio de transporte (buses del Municipio). Se realizará una vez al año en el mes de Agosto. Los empleados podrán realizar partidos de fútbol y volley, en donde compartirán momentos de unidad. De igual manera se realizarán charlas acompañadas de imágenes proyectadas por un infocus a cargo del comunicador sobre temas sociales como: la comunicación y la eliminación de la violencia en el hogar y el diálogo entre padres e hijos. Se partirá a las 8 de la mañana y se retornará a las 4 de la tarde.	COMUNICADORES, EMPLEADOS	
	CELEBRACIÓN ANIVERSARIO DE LA INSTITUCIÓN - SESIÓN SOLEMNE Se realizará en el salón de actos de la institución, donde se invitará a todos los integrantes de la institución, además de autoridades del Municipio; se brindarán bocaditos y un cóctel. Se elaborarán discursos por parte del Secretario y jefes de área. Se efectuará una vez al año en el mes de Noviembre. Será a las 7 de la noche y con traje formal. El servicio de catering será el del Municipio, los bocaditos y el cóctel se elaborarán dentro de la cocina de dicha institución, los meseros serán los del comedor de la Alcaldía y el arreglo del salón estará a cargo del comunicador con la ayuda del personal de limpieza de la Secretaría.	COMUNICADORES, SECRETARIO DE CULTURA, JEFES DE ÁREA, SERVICIO DE CATERING DEL MUNICIPIO	
	DESAYUNOS LABORALES DETALLE: Se elaborarán 2 desayunos durante el año, en donde se evaluará el accionar bueno y malo de cada departamento, en donde podrán expresar sus ideas todos los integrantes de la institución, el desayuno será por área de trabajo y se realizará un día viernes. Su duración aproximada será de 2 horas. Se efectuará en el comedor del Municipio. El comunicador ayudará con la logística y organización. La coordinación de la realización de cada desayuno dependerá de la agenda que maneja cada área. Pero el primero se debe realizar en los primeros meses del año, y el segundo después de 6 meses de haberse realizado el primero.	JEFES DE ÁREA, COMUNICADORES, EMPLEADOS	
	ROTACIÓN CONTROLADA DE PERSONAL El objetivo primario de esta actividad es crear un sentido de compañerismo entre los trabajadores, ya que el hecho de que un trabajador ocupe y realice las actividades de otro por un tiempo determinado hace que viva de manera individual lo que su compañero hace todos los días y genera de esta manera una experiencia en cuanto a lo que otros hacen y se enteran de lo que en realidad hace cada individuo en la institución. Y así se conocerán entre todos los integrantes de la Secretaría. Se realizará en el lapso de un mes, y participarán todos los trabajadores de la institución, se realizará en el mes de abril con el soporte del comunicador. Cada trabajador permanecerá dos horas en el puesto de trabajo de otro. Se rotarán 4 trabajadores por día. Después de finalizada la actividad, se evaluará en una reunión en la sala de reuniones de la institución, con todos los trabajadores en donde expresarán su sentir en cuanto a lo que percibieron de cada puesto de trabajo.	COMUNICADORES, EMPLEADOS	
Evaluar el trabajo de los integrantes de la Secretaría de la Cultura.	REUNIONES BIMENSUALES CON LOS TRABAJADORES Se convocará a reuniones cada 2 meses a los trabajadores para delegar actividades (en el caso de los jefes de área), y para despejar dudas e inquietudes laborales. Así como evaluar el desempeño de cada uno de ellos y entregar avances de informes o la culminación de una labor determinada para que pueda ser evaluada y analizada por parte de los dirigentes departamentales, y a su vez sirva para las reuniones con la mesa directiva para detallar el funcionamiento de cada área, como se mencionó anteriormente. Igualmente, se propondrán temas de capacitación para que los empleados los tomen en cuenta y escojan el que sea más apropiado para su campo de trabajo. Estas reuniones servirán como nexos para entablar conversaciones y romper con barreras en la expresión de ideas o pensamientos de cada trabajador, y obtener retroalimentación directa entre las partes que intervienen, ya sea sobre temas de carácter personal en el caso de alguna desavenencia entre compañeros o sobre alguna persona que se ha sentido relegada y no se la ha tomado en cuenta para alguna tarea. Se realizarán en la Sala de Reuniones de la institución; y, su duración será de aproximadamente una hora. Cabe añadir que en la primera reunión se encontrará presente el Secretario de Cultura, quien al inicio de la misma tomará la palabra para dirigirse a sus colaboradores y tratará temas acerca de su situación laboral actual, y despejará los rumores sobre despidos y cambios de personal en la institución.	JEFES DE ÁREA, EMPLEADOS	
Motivar el conocimiento y desempeño de los trabajadores, así como el trabajo en equipo.	BENEFICIOS CORRESPONDENCIA ESPECIAL DETALLE: Se entregará una placa simbólica o una correspondencia especial (con su respectivo sobre) por parte de la institución y en manos del Secretario de Cultura, a cada empleado de acuerdo a las siguientes situaciones: Nacimiento de un nuevo hijo, cumpleaños, matrimonio, ascenso, años de servicio, desempeño en su puesto de trabajo, etc. Del mismo modo, se brindarán condolencias por un familiar fallecido. La elaboración de las placas, y la edición de la correspondencia se realizará de acuerdo al apareamiento de dichas situaciones. La placa se entregará a actividades de importancia y relevancia como años de servicio, desempeño laboral, etc; y la correspondencia se entregará a actividades de menor importancia como cumpleaños, matrimonio, etc. La correspondencia especial contará con un formato específico, se imprimirá en papel calco de 170 gramos, tendrá las siguientes dimensiones: 20,2 * 14,3 cm., de igual manera el sobre contendrá un formato determinado, ver anexos # 13 y # 14.	SECRETARIO DE CULTURA, COMUNICADORES, EMPLEADOS	
	CUMPLEAÑEROS DE MES Cada viernes de fin de mes, treinta minutos antes de la hora de salida, se festejará en la sala de reuniones a los cumpleaños de mes, se entregará la correspondencia especial por parte de la institución en manos del Secretario a los cumpleaños y se brindarán bocaditos. Todos los integrantes de la institución están invitados. Se dará un discurso de felicitación por parte del Secretario a los cumpleaños y asistentes.	COMUNICADORES, SECRETARIO DE CULTURA	
	PARTIDOS DE FÚTBOL Y VOLLEY En el Campo recreacional del Municipio se realizarán partidos de fútbol y volley, en donde tanto hombres como mujeres integrantes de la institución, participarán de dichos juegos. La primera vez, antes de efectuar dichas actividades serán convocados para recibir una charla motivacional a cargo de un motivador del SECAP, quien hablará acerca de temas como: integración, sentido de pertenencia, etc. (El comunicador, los jefes de área y el secretario, estarán a cargo de dictar las siguientes charlas motivacionales). Luego de haber finalizado la actividad se realizará lo siguiente: se darán hojas de papel a cada empleado y se les indicará escribir 5 metas ambiciosas de cada individuo al interior de la institución, las metas deben ser desafiantes, despertar la creatividad y la pasión de cada uno de ellos. Al término de dicha acción, se les pedirá que guarden sus metas y las lleven a su lugar de trabajo el primer día de labores. El comunicador deberá llegar unos minutos antes (el primer día de labores luego de realizada la actividad) y escribirá en las carteleras, así como en los escritorios de cada empleado, la siguiente frase: "Debes ver el cambio que quieres tener". A continuación, el comunicador convocará a los trabajadores en la sala de reuniones para explicarles que, la visualización de sus metas es un poderoso recurso, mediante el cual se puede recordar el "premio" que obtendrán si hacen lo que es necesario para lograr sus objetivos, también añadirá que algunas personas dedican un tiempo determinado para ver los cambios que quieren tener. En consecuencia, los empleados deberán ir cumpliendo esas metas ya sea a corto o mediano plazo, a través de la visualización de los mismos en acciones diarias en su lugar de trabajo, así sea ayudando a un compañero con algo que necesita. Habrá evaluaciones para la evolución de las metas cada 3 meses en los que se convocará a partidos de fútbol y volley, donde los empleados al final de cada juego podrán expresar cómo han ido surgiendo sus metas al interior de la institución. El primer juego será en Febrero, luego en Mayo, Agosto y Noviembre. Cada juego contará con un refrigerio (sánduche y cola).	COMUNICADORES, EMPLEADOS, MOTIVADOR	
	FRASE DE LA SEMANA El lunes de cada semana un empleado designado por el comunicador enviará a través del intranet, y pondrá en las carteleras "La Frase de la Semana", que será motivadora y propenderá al bienestar colectivo. Animará las labores de cada individuo. Todos los trabajadores participarán sin excepción.	COMUNICADORES, EMPLEADOS	
	RECOMPENSAS PREMIAR LA INICIATIVA - EMPLEADO DEL MES Y EMPLEADO PUNTUAL - EL MÁS DESTACADO De acuerdo con la evaluación mensual por parte de los jefes de área a los empleados, se designará al empleado del mes, y al empleado que haya llegado con mayor puntualidad a su lugar de trabajo; contarán con los siguientes beneficios laborales por un mes: Se le asignarán tareas especiales. Ayudará en un proyecto que constituya un reto especial. El empleado representará en reuniones a las cuales el jefe de no pueda por alguna razón asistir. De igual forma, al empleado más destacado lo escogerán por votación los trabajadores de la institución semestralmente, se le entregará una placa de merecimiento por sus esfuerzos. La selección del diseño y elaboración de la placa estará a cargo del comunicador. Toda actividad relacionada con estas nominaciones, se comunicará periódicamente a los empleados a través de reuniones, carteleras y mails continuos por parte del comunicador de la institución.	SECRETARIO DE CULTURA, JEFES DE ÁREA, EMPLEADOS, COMUNICADORES	
	CONVENIOS Se realizarán convenios a cambio de publicidad en afiches, trípticos, dípticos, etc. de eventos que se hagan con empresas que brindan capacitación, para los empleados que quieran asistir a un seminario o conferencia extra a sus actividades laborales y puedan gozar de costos inferiores a los normales. Asimismo, se entablarán convenios con restaurantes, empresas, etc., que permitan la realización de actividades de integración con el público interno, para que los trabajadores de la Secretaría puedan acceder con costos reducidos al uso de las instalaciones de dichos lugares. Toda actividad de este tipo, se comunicará periódicamente a los empleados a través de reuniones, carteleras y mails continuos por parte del comunicador de la institución.	COMUNICADORES	
	CAPACITACIÓN Conforme a los temas de capacitación escogidos en las reuniones bimensuales sobre temas de cultura, por parte de los trabajadores de la Secretaría, se efectuarán capacitaciones con el SECAP y el Consejo Nacional de Capacitación y Formación. Cabe recalcar que se realizarán máximo 3 capacitaciones en el año por área departamental.	COMUNICADORES, EMPLEADOS, JEFES DE ÁREA	
	Resolver dudas a los empleados acerca de beneficios, procedimientos, políticas de la empresa; así mismo crear la oportunidad de pertenencia y permanencia dentro de la empresa.	MANUAL DE ACOGIDA Crear un Manual de Acogida para los empleados nuevos y para los actuales trabajadores de la institución. La implementación e impresión del manual estará a cargo del comunicador, así como la presentación y entrega del mismo a los empleados en el Salón de Actos en el mes de . Ver anexo # 15.	COMUNICADORES, EMPLEADOS
	Desarrollar una cultura de excelencia interna.	USUARIO FANTASMA El usuario fantasma tiene como objeto evaluar el actuar de cada empleado en cuanto a servicio y atención al usuario se refiere. Se filmará a cada empleado y luego se le mostrará dicha filmación, para realizar las evaluaciones, correctivos y capacitaciones pertinentes. Se contratará a una empresa que realice este tipo de servicios. CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN La empresa contratada para realizar la actividad del usuario fantasma, luego de haberla finalizado, evaluará a los trabajadores, y brindará una capacitación sobre servicio y atención al cliente. El comunicador colaborará en el proceso y; si así es requerido por los facilitadores de la actividad, proporcionará la información institucional que se solicite y considere pertinente para el desarrollo normal del mismo. Cabe añadir que este tipo de acción es de comunicación externa, pero lo que se refleja externamente es lo que existe dentro de la institución, por lo cual es importante efectuar este tipo de estrategias comunicacionales, además que es de suma importancia el manejo de gestión de calidad, no sólo en evaluaciones de desempeño (que se plantean en apartados anteriores), sino en temas como el servicio y la atención al cliente que una institución pública brinda. Se realizará en el mes de mayo. Al final de haberse consumado esta actividad, se presentarán las evaluaciones correspondientes a cada trabajador y se comenzará a capacitar en cuanto a este tema.	EQUIPO CONSULTOR, COMUNICADORES, EMPLEADOS

5.8 PRESUPUESTO

ACTIVIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Reunión para aprobar la contratación de un comunicador corporativo	1	\$0,00	\$0,00 *
Contratación del comunicador corporativo	1	\$1.000,00	\$12.000,00
Invitaciones	200	\$0,15	\$30,00
Reuniones con representantes del Municipio	4	\$0,00	\$0,00 *
Instalación del software de intranet	-	\$0,00	\$0,00 *
Creación del Manual de uso del intranet	32	\$0,00	\$0,00 *
Reunión para explicar el propósito y utilización del intranet	1	\$0,00	\$0,00 *
Cartelera de corcho de 1,50 * 1,00 cm con caballete	1	\$30,00	\$30,00
Cartelera de corcho de 0,60 * 0,90 cm (2)	2	\$0,00	\$0,00 *
Buzón de sugerencias	2	\$18,00	\$36,00
Reuniones de evaluación departamental	11	\$0,00	\$0,00 *
Periódico institucional digital (diseño)	1	\$45,00	\$45,00
Día de la familia (refrigerio)	140	\$1,70	\$238,00
Sesión Solemne	1	\$0,00	\$0,00 *
Desayunos laborales	2	\$0,00	\$0,00 *
Rotación controlada de personal	1	\$0,00	\$0,00 *
Reuniones bimensuales con los trabajadores	24	\$0,00	\$0,00 *
Correspondencia especial y sobre	100	\$1,35	\$135,00
Celebración cumpleaños del mes (bocaditos)	12	\$3,75	\$120,00
Partidos de fútbol y volley (Charla motivacional y refrigerio)	96	\$33,50	\$1.072,00
Frase de la semana	48	\$0,00	\$0,00 *
Reuniones de evaluación de metas fijadas en los partidos de fútbol y volley	3	\$0,00	\$0,00 *
Premiar la iniciativa	20	\$20,00	\$400,00
Manual de acogida	32	\$0,00	\$0,00 *
Reunión para presentar y explicar el manual de acogida a los empleados	1	\$0,00	\$0,00 *
Usuario fantasma (evaluación y capacitación)	32	\$30,00	\$960,00
SUBTOTAL			\$15.066,00
+.15% GATOS ADMINISTRATIVOS			\$2.259,90
+.10% IMPREVISTOS			\$1.506,60
TOTAL			\$18.832,50

* Son actividades que tienen costo cero porque los recursos que se necesitan para realizarlas existen en la institución.

5.9 MATRIZ DE EVALUACIÓN

OBJETIVO ESPECÍFICO	TIPO DE OBJETIVO	NIVEL DE EVALUACIÓN	INSTRUMENTO	INDICADOR
Fortalecer el área de comunicación para promover la participación entre los miembros de la institución, y propiciar la creación de espacios de información y opiniones entre los mismos.	MOTIVACIONAL Y CAMBIO DE ACTITUD	INTERMEDIO Y AVANZADO	Reunión para aprobar la contratación de un comunicador corporativo - Conteo de asistencia y acta digital de reunión	# de invitados / # de asistentes
Fomentar la comunicación entre el Municipio y la Secretaría de la Cultura, para evidenciar los logros de la institución e integrar y hacerle participe al Municipio de Quito de las actividades que realiza su dependencia.	INFORMATIVO	BÁSICO	Boletines digitales al Municipio de Quito - Conteo de boletines enviados	# de boletines enviados / # de actividades realizadas
			Invitaciones - Conteo de asistencia al evento	# de invitados / # de asistentes
			Reuniones con representantes del Municipio - Conteo de asistentes y acta digital de reunión	# de reuniones realizadas / # de reuniones planificadas
Incrementar de forma significativa el flujo de información entre los mandos altos y los empleados municipales, y viceversa, a través de la creación de canales de comunicación formales adecuados.	INFORMATIVO	BÁSICO	Intranet - Conteo de solicitudes de información y/o quejas	# de información enviada / # de información recibida
			Carteleras - Sondeo de opinión	# de personas que han leído las carteleras / # de empleados
			Buzón de sugerencias "Anónimo" - Conteo de sugerencias puestas en el buzón	# de sugerencias recibidas / # de sugerencias atendidas
			Boletines informativos digitales - Sondeo de opinión	# de personas que han leído los boletines / # de empleados
			Memorándums digitales - Encuestas	# de personas que han leído los memorándums / # de empleados
			Reuniones de evaluación departamental - Conteo de asistencia y acta digital de reunión	# de asistentes / # de convocados
			Periódico institucional digital - Sondeo de opinión	# de personas que han leído el periódico / # de empleados
Inducir un clima satisfactorio positivo en la comunicación general de la institución, creando mecanismos de escucha y participación entre los empleados, proporcionando feedback, y generando así, un sentimiento de identidad y de compromiso por parte de los mismos hacia la institución.	MOTIVACIONAL Y CAMBIO DE ACTITUD	INTERMEDIO Y AVANZADO	Día de la familia - Conteo de asistencia	# de asistentes / # de invitados
			Sesión Solemne - Conteo de asistencia	# de asistentes / # de invitados
			Desayunos laborales - Conteo de asistencia	# de asistentes / # de convocados
			Rotación de personal - Encuestas	Nivel de integración / conocimiento de las áreas de trabajo de los empleados
			Reuniones bimensuales - Conteo de asistencia y acta digital de reunión	# de asistentes / # de convocados
			Correspondencia especial - Conteo de correspondencia enviada	# de correspondencias impresas / # de correspondencias entregadas a los trabajadores
			Cumpleaños de mes - Conteo de asistencia	# de trabajadores convocados / # de trabajadores asistentes
			Partidos de fútbol y volley - Conteo de asistencia	# de asistentes / # de convocados
			Frase de la semana - Conteo de frases	# de semanas trabajadas en la institución / # de frases en existencia
			Reuniones de evaluación de metas fijadas en los partidos de fútbol y volley - Conteo de asistencia y acta digital de reunión	# de asistentes / # de convocados
			Placa (premio) - Conteo de placas hechas	# de placas elaboradas / # de placas entregadas
			Capacitación - Sondeo de opinión	Nivel de interés / conocimiento del área de trabajo de cada empleado
			Manual de Acogida - Conteo de manuales	# de manuales impresos / # de manuales entregados
			Reunión para presentar y explicar el manual de acogida a los empleados - Conteo de asistencia y acta digital de reunión	# de asistentes / # de convocados
			Usuario Fantasma - Encuestas	# de usuarios atendidos satisfactoriamente / # de usuarios

CAPÍTULO VI

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- No existen canales de comunicación interna para que los trabajadores de la Secretaría de la Cultura puedan expresar sus ideas y opiniones a los mandos superiores.
- Existe desinformación dentro de la institución por lo cual, se ha tomado al rumor como un instrumento de transmisión de información, lo cual genera descontento en los trabajadores, porque consideran que la información no es oportuna y no llega a tiempo, ni a través de los canales adecuados.
- La mayoría de trabajadores de la Secretaría de la Cultura no recibió una charla de inducción al ingresar a la institución.
- Las secretarías y personal administrativo poseen una mala actitud de servicio hacia los clientes externos.
- A través de la utilización de herramientas de investigación, se pudo determinar que los empleados consideran que los paseos, desayunos, partidos de fútbol y volley, son herramientas de integración óptimas para desarrollar un proceso de unión entre ellos.
- Más de la mitad de trabajadores no conoce las actividades que realiza el encargado de comunicación. Los que si lo hacen señalaron las siguientes acciones: comunicación interna y externa, boletines internos y externos, informes y programación de comunicación.

- Si bien la comunicación en el organigrama de la institución se encuentra ubicada como una instancia directiva, no está respaldada por los mandos superiores y esto se evidencia en los resultados que ofrece la investigación.
- Existe entusiasmo y colaboración por parte de los trabajadores y directivos de la Secretaría en integrar un cambio que involucre mejorar las relaciones interpersonales dentro de la institución; el problema radica en que no se ha puesto el empeño necesario, ni se han tratado ideas innovadoras que atraigan la atención de dicho público.
- El encargado actual del departamento de comunicación no posee liderazgo ni poder de convocatoria dentro de la institución.

6.2 RECOMENDACIONES

- Se sugiere la creación de canales de comunicación interna formales como: intranet, cartelera, buzón de sugerencias, reuniones de evaluación departamentales y un periódico institucional en donde los trabajadores puedan expresar sus ideas y opiniones.
- Es recomendable que se realicen reuniones periódicamente para evaluar el desempeño laboral de cada uno de los integrantes de los trabajadores.
- Se recomienda realizar varias actividades de integración para los trabajadores de la Secretaría de la Cultura como: celebrar el día de la familia, invitar a los empleados a la sesión solemne en conmemoración del aniversario de la institución, realizar partidos de fútbol y volley en donde se incluyan charlas motivacionales antes de cada partido; celebrar a los cumpleaños de cada mes y premiar al empleado más destacado y puntual; y desayunos laborales en donde puedan interactuar y expresar su sentir al interior de la institución.

- Debido a que no se conocen entre todos los integrantes de la institución, se recomienda realizar una actividad llamada “Rotación de personal”, en la cual, cada uno de los empleados permanecerá un tiempo determinado en el lugar de trabajo del otro, para de esta manera, conocer lo que cada individuo hace y a su vez socializar.
- Es importante contar con un manual de acogida dentro de la institución, en donde se establezcan todos los lineamientos base para que los trabajadores puedan entender el hacer y ser de la institución, conocer sus roles, así como estar al tanto de los beneficios y obligaciones que poseen al ingresar a la misma; ya que en la actualidad no se ha realizado este procedimiento y es importante su implementación, para crear un sentido de pertenencia en los empleados hacia la Secretaría.
- Se sugiere realizar la actividad “Usuario Fantasma”, debido a que la actitud de algunos trabajadores hacia los clientes externos es mala.
- Dicha actividad pretende evaluar el actuar de cada empleado en cuanto a atención al usuario se refiere. Es un accionar de comunicación externa, pero primero es importante mejorar internamente para que la imagen al público externo sea excelente, por lo cual es substancial que los empleados se den cuenta de cómo es su desenvolvimiento, ya que serán filmados y posteriormente se indicarán dichas filmaciones a cada uno de ellos, y a continuación se realizarán evaluaciones y se capacitará al personal en este aspecto.
- La opinión del comunicador corporativo debe tomarse en cuenta siempre. Asimismo, debe formar parte del comité que toma las decisiones dentro de la institución.
- La secretaria del Secretario de Cultura no debe ser quien difunda información dentro de la institución, por lo que se sugiere ubicar voceros internos que realicen dicha función.

- El Secretario de Cultura debe entablar un diálogo cercano con todos sus colaboradores e informarles acerca de su situación laboral actual, ya que la existencia de rumores acerca de una inestabilidad en este tema, genera malestar y falta de compromiso con la institución, por lo cual es importante que la gerencia maneje dichos asuntos mediante conversaciones y reuniones con los empleados.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Aguilar, Luis (2008). Desarrollo Cultural Comunitario. Folleto Informativo de la Dirección Metropolitana de Cultura, 28, 10.
- Aljure, Andrés; Bocco, María Eva; Bosovsky, Guillermo; Buenaventura, Martha Lucía; Costa, Joan; Fuentes, Sandra; García, Sebastián; Losada, José Carlos; Manucci, Marcelo; Morales, Olivia; Pizzolante, Italo; Ritter, Michael (2005). Master DirCom. Los profesores tienen la palabra. Bolivia: Editorial Design.
- Amoros, Eduardo. Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas, Recuperado el 10 de octubre de 2010 de: <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/70.htm>.
- Andrade Rodríguez de San Miguel, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica, España: NETBIBLO, S.L.
- Bel Mallén, José Ignacio (2004). Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones, España: EUNSA.
- Benavides, Juan; Costa Joan; Costa, Pere; Fürst, Philipp; Liria, Eduardo; Morales, Francisca; Pajula, Ana; Perdiguier, Agustín; Roca, David; Rodríguez, Angel; Soler, Pere; Ventura, Jordi; Villafañe, Justo (2001). Dirección de comunicación empresarial e institucional, Barcelona: Gestión 2000.
- Bracho, Andrea (2010, diciembre 15). Entrevista a Rodrigo Cajas [CD ROM]. Quito, Ecuador.
- Bracho, Andrea (2011, enero 20). Entrevista a Miguel Mora Witt [CD ROM]. Quito, Ecuador.
- Cajas, Rodrigo (2008). Organigrama estructural Secretaría del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Revista Kitwa, 100, 22.
- Capriotti, Paul (2000), La imagen de empresa: Estrategia para una comunicación integrada. Barcelona: El Ateneo.
- Casares, David; González, José Luis; Siliceo, Alfonso (2000). Liderazgo, valores y cultura organizacional. Hacia una organización competitiva. México: McGraw-Hill Interamericana.

- Castañeda, Richard (2008). Promoción Cultural. Folleto Informativo de la Dirección Metropolitana de Cultura, 28, 16.
- Costa, Joan (1992). Identidad corporativa y estrategia de empresa. Barcelona: Ed. Ceac.
- Costa, Joan (1992). Imagen pública, una ingeniería social. Madrid: FUNDESCO.
- Costa, Joan (2007). 15 Axiomas para los Dircom, Barcelona.
- Costa, Joan (2009). El DirCom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía., Barcelona: Costa Punto.
- Del Pozo Lite, Marisa (1997). Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la Gestión Estratégica. Madrid: Editorial Fragua.
- Del Pozo Lite, Marisa (1997). Ventajas de la comunicación interna. Madrid: Editorial Fragua.
- Enrique, Ana; Madroñero, Ma. Gabriela; Morales, Francisca; Soler, Pere (2008). La planificación de la comunicación empresarial, Barcelona: Servei de Publicacions.
- Fernández, Juan Carlos (2008). Los museos y teatros de Quito. Puentes culturales en la era de la comunicación. Revista Kitwa, 100, 68-70.
- Guerra, Patricio (2008). La Dirección Metropolitana de Cultura en Coordinación con las Dependencias Culturales Municipales. Revista Kitwa, 100, 31-32.
- Guerra, Patricio (2008). Planificación cultural. Folleto Informativo de la Dirección Metropolitana de Cultura, 28, 6.
- Kreps, Gary. (1990). Organizational Communication. Theory and Practice, New York: Longman.
- Kreps, Gary L. (1996). La comunicación en las organizaciones, Estados Unidos: Editorial Addison – Wesley Iberoamericana.
- López, Nancy. (2008). Bandas parroquiales. Folleto Informativo de la Dirección Metropolitana de Cultura, 28, 14.
- Lucas Marín, Antonio. (1997). La comunicación en la empresa y en las organizaciones, Barcelona: Bosch Casa Editorial.
- Mora, Miguel. (2008). La cultura en el Distrito Metropolitano de Quito. Políticas. Revista Kitwa, 100, 18-19.

- Santillán, Joselito (2008). Casas Barriales. Folleto Informativo de la Dirección Metropolitana de Cultura, 28, 11.
- Scheinsohn, Daniel (1997). Más allá de la Imagen Corporativa, Buenos Aires: Macchi.
- Tejada, Luis (1987). Gestión de la imagen corporativa. Creación y transmisión de la identidad de la empresa, Colombia: Editorial Norma.
- Terán, Galo (2008). La Gestión Cultural. Folleto Informativo de la Dirección Metropolitana de Cultura, 28, 25.
- Van Riel, Cees. (1997). Comunicación Corporativa, España: Pearson.
- Villafañe, Justo (1993). Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas, Madrid: Editorial Pirámide.
- Von Clausewitz, Karl (Comp.). (2002). De la Guerra, España: Librodot.com.

Fuentes de internet:

- Albarracín, José Luis (2010). La Imagen Institucional frente a la comunidad. Recuperado el 18 de octubre de 2010 de: <http://mkt-comunicacion.blogspot.com/2010/05>
- Ayala Vásquez, Eugenia (2007). Diagnóstico de la comunicación interna en pequeñas y medianas empresas de Bahías de Huatulco, OAX, México. Recuperado el 06 de septiembre de 2010 de: http://74.125.47.132/search?q=cache:pEebWEaRf8wJ:www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/GT2_3ayala.pdf+diagnostico+de+la+comunicacion+interna&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es.
- Centro Cultural Benjamín Carrión (2010). Centro Cultural Benjamín Carrión. Recuperado el 27 de octubre de 2010 de: <http://www.ccbenjamincarrion.com/ccbenjam>
- Centro Cultural Metropolitano (2010). Itchimbía Centro Cultural. Recuperado el 27 de octubre de 2010 de: <http://www.centrocultural-quito.com/ccmq.php?c=96>. Centro Cultural Metropolitano (2010). Quiénes somos. Recuperado el 27 de octubre de 2010 de: <http://www.centrocultural-quito.com/ccmq>
- Figueroa, Francisco (2005). Casas Barriales. Recuperado el 27 de octubre de 2010 de: <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/en-quito-hay-561-casas-barriales-215654-215654.html>.

- Formanchuk, Alejandro (2008). Comunicación interna y sentido de pertenencia: cuando la velocidad corta raíces. Recuperado el 07 de septiembre de 2010 de: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/sentido-de-pertenencia-y-la-comunicacion-interna.htm>.
- Gutiérrez, Gisela (2009). Manual de Bienvenida. Recuperado el 13 de marzo de 2011 de: <http://www.slideshare.net/gisezu/manual-de-bienvenida-1589739>.
- Muñoz González, Rafael. La comunicación corporativa: imagen, relaciones públicas y responsabilidad social corporativa. Recuperado el 18 de octubre de 2010 de: <http://www.marketing-xxi.com>
- Nieves, Felipe (2006). Comunicación estratégica. Recuperado el 06 de septiembre de 2010 de: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger>
- Nieves, Felipe (2006). Conceptos de comunicación. Recuperado el 06 de septiembre de 2010 de: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger>
- Prejea, Carlos. Manual de Usuario de Intranet. Recuperado el 13 de marzo de 2011 de: <http://cprejea.educa.aragon.es/intranet>
- Real Academia de la Lengua Española (2010). Diagnóstico. Recuperado el 06 de septiembre de 2010 de: <http://buscon.rae.es>
- Real Academia de la Lengua Española (2010). Plazo. Recuperado el 06 de septiembre de 2010 de: <http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta>
- Rodríguez Guerra, Ingrid (2008). Identidad cultural: consideraciones sobre imagen, cultura y comunicación organizacionales. Recuperado el 22 de septiembre de 2010 de: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/identidad-organizacional-por-medio-de-la-comunicacion.htm>.
- Tacoronte, Arturo (2003). Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Venezuela/ Grupo Santander. Recuperado el 07 de septiembre de 2010 de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1>

ANEXOS

PROTOCOLO DE TESIS

TEMA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

“Propuesta de un plan de comunicación interna para fortalecer la cultura corporativa de la Secretaría de la Cultura del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito”.

FORMULACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La Secretaría de la Cultura es una dependencia administrativa del Municipio de Quito, y se encarga de realizar la gestión cultural en todo el Distrito Metropolitano.

En los años 2007 y 2008, se dieron una serie de cambios administrativos y de personal en la institución, lo que generó conflictos y especulaciones por parte de los integrantes de la Secretaría, provocando una disminución aún mayor del sentido de pertenencia hacia la misma.

Del mismo modo, ha existido una mala gestión comunicacional, por lo que los trabajadores han tomado como medio de transmisión de información al rumor, no existen buenas relaciones interpersonales entre empleados, no se ha generado el trabajo en equipo, ni métodos de evaluación de desempeño de los trabajadores: lo que se ve reflejado en una deficiente atención a los usuarios externos.

Con el ingreso del Dr. Augusto Barrera como nuevo alcalde en el 2009, dicha problemática se intensificó en la Secretaría de la Cultura, provocando que los trabajadores no se identifiquen con la misma, ni les interese ayudar a cumplir los objetivos institucionales.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

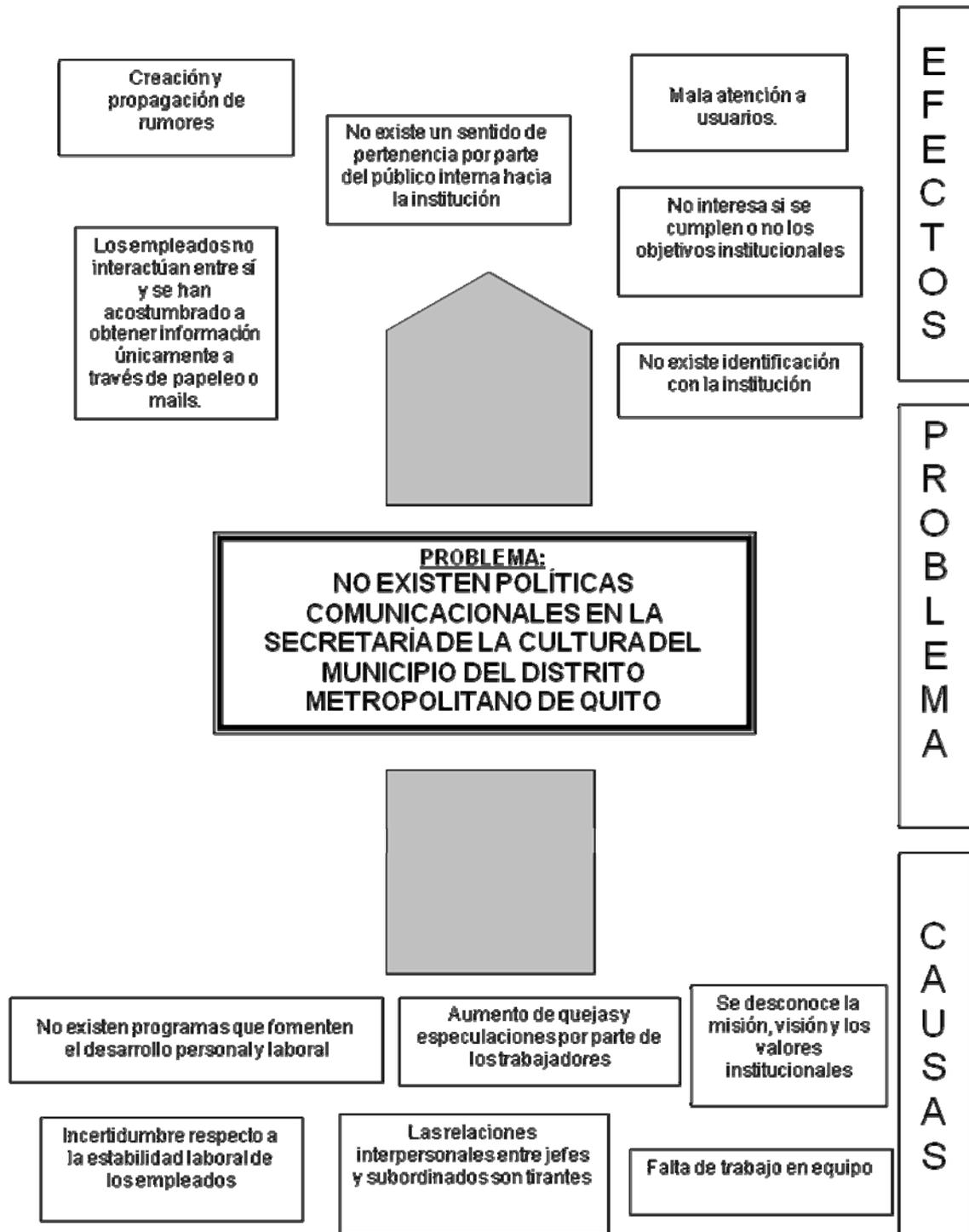
OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de comunicación interna para la Secretaría de Cultura del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, con el fin de fortalecer el sentido de pertenencia y las relaciones de sus miembros.

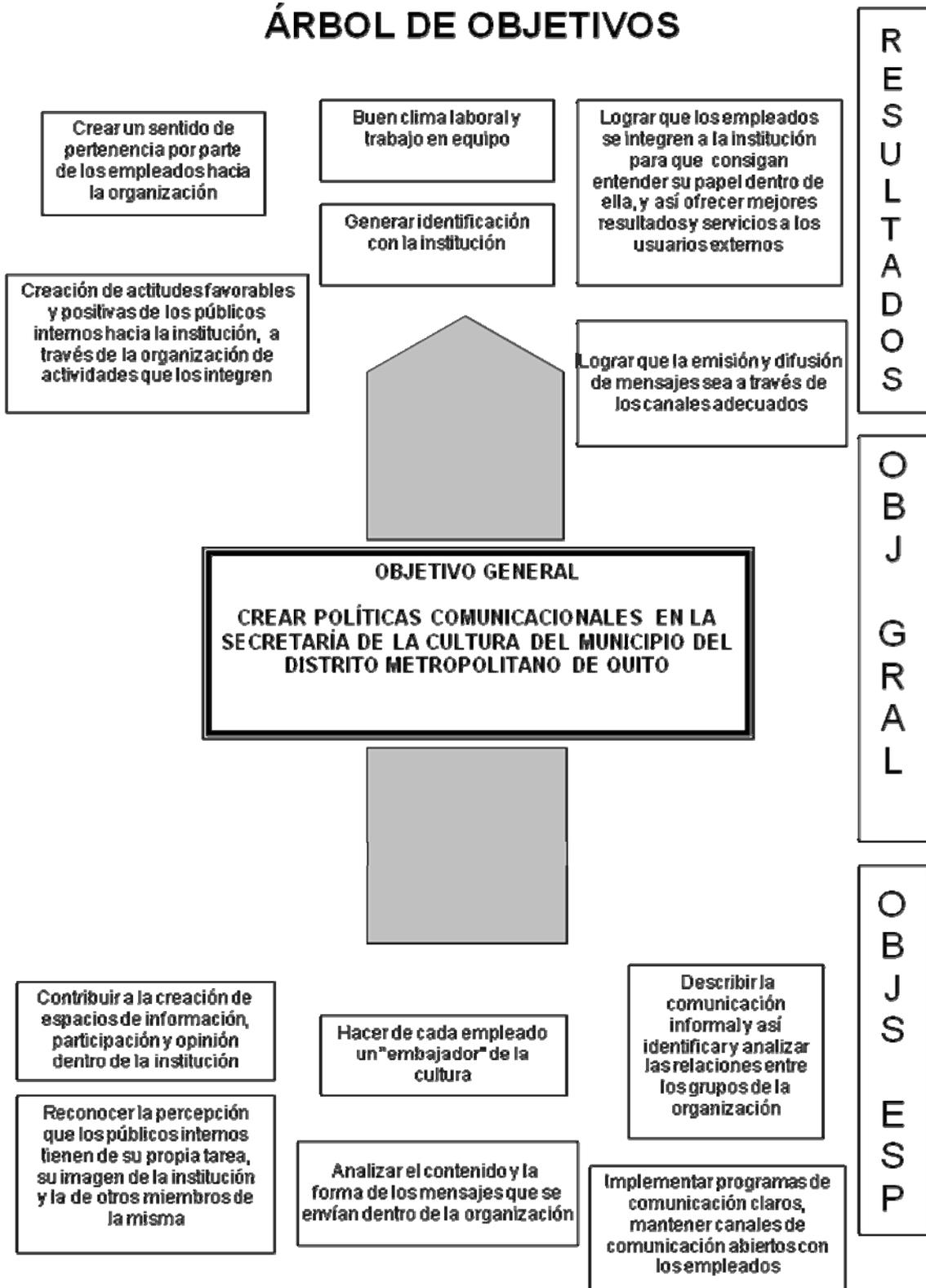
OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Contextualizar teóricamente los elementos que conforman a la Secretaría de la Cultura del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, para conducir a un escenario que describa a la organización desde sus inicios hasta la actualidad.
2. Determinar el proceso de comunicación interna dentro de una empresa para implementar estrategias que logren un clima laboral adecuado dentro de la misma.
3. Definir los componentes de la cultura corporativa en una organización para saber el grado de compromiso que poseen los trabajadores con la institución.
4. Analizar la imagen actual que tienen los públicos internos de la Secretaría de la Cultura del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, con la finalidad de saber cuáles son sus necesidades e inquietudes laborales.
5. Presentar una propuesta de un plan de comunicación interna para fortalecer la cultura corporativa de la Secretaría de la Cultura del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

ÁRBOL DE PROBLEMAS



ÁRBOL DE OBJETIVOS



DISEÑO DE ENCUESTA

La presente encuesta tiene como objetivo la recolección de información de los trabajadores de la Secretaría de la Cultura del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, con un propósito estrictamente académico, ya que servirá de lineamiento base para presentar mi proyecto de Tesis. **Se ruega responder con la mayor sinceridad posible**, ya que mi investigación se basa en un proyecto real, asimismo, **es una encuesta anónima, por lo cual no hay necesidad de poner nombres.**

1. ¿Conoce usted la visión de la Secretaría?

- Si
- No

2. ¿Conoce usted la misión de la Secretaría?

- Si
- No

3. ¿Cuáles son los medios de comunicación interna que utiliza con más frecuencia la gerencia para transmitir información?

- Carteleras
- Memorándums
- Reuniones
- Oficios
- Cartas
- Mails
- Boca a boca
- Otros (Especifique).....

4. ¿Qué tipo de información se transmite por dichos medios?

- Ingreso de nuevos trabajadores a la institución
- Cambios de políticas o normas
- Reuniones
- Saludos, felicitaciones
- Disposiciones
- Otros

(Especifique).....

5. ¿Quién o quiénes elaboran esa información?

- Secretario de Cultura
- Encargado de comunicación
- Cualquier integrante de la institución
- Supervisores
- Otros.....

6. ¿Con qué frecuencia recibe dicha información a través de canales formales?

- Diaria
- Semanal
- Mensual
- Semestral
- Nunca

7. ¿Con qué frecuencia recibe dicha información a través de canales informales (boca a boca, rumores)?

- Diaria
- Semanal

- Mensual
- Semestral
- Nunca

8. ¿Considera usted que la información que se le proporciona para desempeñar su trabajo es realmente útil?

- Si
- No

Si seleccionó la respuesta **"NO"**, indique, por qué.....
.....
.....
.....

9. ¿Existen canales de comunicación creados para que los trabajadores transmitan sus ideas opiniones etc. a los mandos superiores?

- Si
- No

Si seleccionó **"SI"** indique cuáles
.....
.....

10. ¿Cómo son las relaciones que usted posee con sus compañeros de trabajo?

- Excelentes
- Buenas
- Malas
- Pésimas

Si seleccionó **buenas, malas o pésimas** indique por qué.....
.....
.....

11. ¿Conoce usted a todos sus compañeros en la Secretaría de la Cultura?

- Si
- No

Si señaló **"NO"** indique por qué.....
.....

12. ¿Qué ocurre cuando se produce un conflicto entre dos departamentos?

- Se soluciona el conflicto entre las partes, sin necesidad de la intervención de un tercero.
- Se soluciona el conflicto entre las partes, con la intervención de un tercero.
- Se comunica el altercado a los supervisores inmediatos para que ellos lo solucionen.
- No se hace nada al respecto y se ignora el conflicto.

13. ¿De qué modo se controla su trabajo?, ¿Se evalúa?

- Si
- No
- No sabe

Si seleccionó **"SI"** indique de qué forma se realiza la evaluación
.....
.....
.....

14. ¿Cómo ve usted el futuro de su Institución?

- Excelente
- Bueno
- Va por buen camino
- Mal
- No tiene futuro

Indique por qué señaló alguna de las opciones anteriores.....

.....
.....
.....

15. Cuando ingresó en la institución, ¿Recibió una charla o un manual de inducción organizacional?

- Si
- No

16. Le gustaría participar en actividades de integración con todos sus compañeros como:

- Paseos
- Desayunos
- Almuerzos
- Partidos de fútbol, volley, etc.
- Otros (Señale que otra actividad le gustaría realizar).....

.....
.....
.....

17. ¿Conoce las funciones que realiza el encargado de comunicación al interior de la institución?

- Si
- No

Si señaló “**SI**” indique cuáles.....

.....
.....
.....

18. ¿Le gusta a usted su trabajo actual?

- No me gusta.
- Preferiría alguna otra cosa.
- Lo acepto; ni me gusta, ni me disgusta.
- Me gusta mucho.

19. La mayoría de los compañeros de su departamento o área de trabajo son:

- Poco amistosos.
- Indiferentes hacia usted.
- Buenos.
- Cooperativos.
- Muy amistosos.

20. La actitud personal de su supervisor inmediato hacia usted, es:

- Siempre injusta.
- Con frecuencia injusta.
- A veces justa, a veces no.
- Generalmente justa.
- Justa en todas las ocasiones.

21. En comparación con otras instituciones de la comunidad, ¿cómo definiría usted a la institución en la que trabaja?

- La mayoría de las otras empresas e instituciones son mejores.
- Tan buena como la institución promedio.
- Mi institución es mejor que muchas otras.
- Mi institución decididamente es la mejor de todas.

22. Cuando se producen vacantes dentro de la Institución, ¿cómo se llenan usualmente?

- Empleando nuevos trabajadores.
- Ascendiendo empleados que no están especialmente capacitados.
- Dando la primera oportunidad a un empleado con gran antigüedad.
- Tomando la persona competente más disponible.
- Escogiendo el individuo que más lo merece, de acuerdo con su habilidad y servicio.

23. Escoja una de las afirmaciones siguientes; que sea la que mejor exprese su satisfacción en su lugar de trabajo. Ponga por favor una "X" para responder:

- Lo odio.
- No me gusta.
- Me es indiferente.
- Me gusta.
- Me entusiasma.
- Me encanta.

24. Marque con una "X" una de las respuestas que siguen a continuación, para mostrar el tiempo en que se siente satisfecho con su trabajo:

- En todo momento.
- Casi siempre.
- Buena parte del tiempo.
- La mitad del tiempo, aproximadamente.
- A veces.
- Nunca.

25. Marque con una "X" una respuesta, de entre las que siguen, que mejor indique lo que piensa sobre un cambio de empleo:

- Dejaría este trabajo inmediatamente, si pudiera encontrar otro.
- Aceptaría casi cualquier otro trabajo en el que ganara lo mismo que ahora.
- Me gustaría cambiar de empleo y de ocupación.
- Me gustaría cambiar mi empleo por otro en el mismo campo de ocupación.
- No me siento ansioso por cambiar de empleo, pero lo haría si encontrara algo mejor.
- No veo ningún trabajo por el cual pudiera cambiar el que tengo.
- No deseo cambiar mi empleo por ningún otro.

FORMATO DE ENTREVISTAS

Dr. Miguel Mora Witt

Secretario de Cultura del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

1. ¿Qué significa el término comunicación interna?
2. ¿Cree que en la Secretaría de la Cultura se gestiona eficientemente a la comunicación interna?
3. ¿Qué importancia tiene la comunicación interna en la institución?
4. ¿Existe presupuesto asignado para el manejo de actividades que involucren a los trabajadores en actividades de integración?
5. ¿Estaría dispuesto a participar en un proceso de cambio comunicacional interno en la Secretaría?
6. ¿Recibe sugerencias, dudas o quejas por parte de sus subordinados?

(Si lo hace a través de qué canales); y ¿Cómo las gestiona?
7. ¿A través de qué medio transmite información a sus trabajadores?
8. ¿Estaría usted dispuesto a gestionar un proyecto de comunicación interna en la Secretaría de Cultura?
9. ¿Con cuánto presupuesto estaría dispuesta a aportar la Secretaría de la Cultura para lograr efectuar la elaboración de un plan de comunicación interna dentro de la misma?

Rodrigo Cajas

Encargado de Comunicación de la Secretaría de Cultura del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

1. ¿Qué importancia tiene en la institución el manejo de comunicación interna?
2. ¿Qué actividades se han realizado para potenciar éste tipo de comunicación?
3. ¿Existe presupuesto asignado para gestionar la comunicación dentro de la institución?
4. ¿Existe acogida por parte de los trabajadores a nuevas ideas comunicacionales de integración? ¿Cree usted que estarían interesados en integrar un cambio interno de comunicación?
5. ¿Cómo son las relaciones entre trabajadores?
6. ¿Qué funciones realiza usted como encargado de comunicación?
7. ¿Existen rumores en la Institución? ¿Se maneja al rumor como una herramienta de comunicación?
8. ¿A través de qué canales de comunicación se transmite la información dentro de la Secretaría?
9. ¿Cómo definiría el clima laboral y el sentido de pertenencia que los miembros de la Secretaría poseen hacia la misma?
10. ¿Cómo se dirigen los empleados hacia los mandos altos cuando poseen quejas o sugerencias? ¿Lo hacen o no?

BOLETÍN DE PRENSA # 1

**ESTE FIN DE SEMANA SE REALIZARÁ EL FESTIVAL HIP HOP EN EL
PARQUE LA CAROLINA**



La Alcaldía Metropolitana y la Banda Municipal, entidad adscrita a la Secretaría de la Cultura, organizan el “Festival Hip – Hop 2012”, que en esta ocasión llega a su tercera edición. Se realizará los días 7 y 8 de enero a las 10h00 en el parque el Itchimbía. Ofrecerá al público más de 17 horas de programación por día, con la presentación de seis grupos internacionales como Control Machete y Mala Rodríguez; además de nueve invitados nacionales, cuatro artistas quiteños, cinco Dj’s, y tres compañías de break dance. La entrada es gratuita.

Para mayor información comuníquese a los teléfonos: 02 2487 678 – 02 2987 778 ó a la página web del Municipio de Quito: <http://www.quito.gov.ec>.

INVITACIÓN



INVITACIÓN

La Secretaría de la Cultura del Distrito Metropolitano de Quito
y Miguel Mora Witt, Secretario de la Cultura invitan
a la Ceremonia de “Seción Solemne” por el
Aniversario de la Institución.

Fecha: Lunes 12 de noviembre de 2012.

Hora: 19h00

Lugar: Salón de Actos de la Secretaría del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

Misión

La misión de la Secretaría de la Cultura del Municipio del DMQ es promover y divulgar las diferentes manifestaciones culturales existentes en el Ecuador, creando y fortaleciendo espacios para el sano esparcimiento, la armonía y la construcción de relaciones sociales, mediante la realización de eventos artísticos, culturales y recreativos en la ciudad de Quito.

Visión

La Secretaría de la Cultura será quien garantice los derechos culturales de todos los quiteños, integrando a la cultura como eje fundamental para el desarrollo de todos los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito.

Valores

En la Secretaría de la Cultura existen los siguientes valores:

Lealtad, ya que nos involucramos a hacer aquello con lo que nos hemos comprometido aún en circunstancias cambiantes o adversas.

Eficiencia, ya que logramos nuestras metas con la menor utilización de recursos.

Eficacia, porque no nos rendimos ante ninguna situación hostil y, logramos llegar a nuestros objetivos con intelecto y capacidad.

Transparencia, porque comunicamos nuestros pensamientos, sentimientos y propuestas, sin ocultar nada, sin doble sentido, en forma simple y directa.

Honradez, ya que respetamos las normas.

Y en un marco general, contamos con el propósito fundamental de satisfacer las necesidades de los ecuatorianos, a quienes brindamos un trato digno, equitativo y respetuoso.

INTERFAZ DE INTRANET

SECRETARÍA DE LA CULTURA DEL MUNICIPIO DEL DMQ

INTRANET

Quito, 5 de enero de 2012

Capital Americana de la Cultura 2011

Eventos [ver todos](#)

Próximos Eventos:

Enero 2012						
Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab	Dom
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

Documentos [ver todos](#)

Ultimos documentos:

- >> I-PA-01 | I-PA-01 Manejo de Documentación de Proyectos
- >> F-ADM-28 | F-ADM-28 Entrega de Vehículos Asignados
- >> D-GEN-02 | D-GEN-02 Lista Maestra de Registros
- >> D-GEN-01 | D-GEN-01 Lista Maestra Documentos

Directorio de Personal

Buscar:

Acosta, Pablo Cesar
Anexo: 61

Cardenas, Pablo
Anexo: 27

Carvajal, Pablo
Anexo: 26

Aplicaciones

- Hojas de Tiempo / BST
- Correo Web
- Contraseña AD/BST/EMAIL
- Soporte Técnico
- Bodega y Logística
- Fichas de Personal

Cumpleaños

Domingo 8
- Paulina Goldberg
- Juan Ignacio Poch

Lunes 9
- Cecilia Valeria Gasic

Miércoles 11
- Jaime Miguel Arturo Vasquez

MANUAL DE INTRANET

CARTELERA

CARTELERA DE LA CULTURA



Secretaría de Cultura



Quito
Capital Americana
de la Cultura 2011

NUESTROS CAMPEONES!



CAMPEONES DE MATEMÁTICA VERONICA Y JUAN 2011

DÍA DEL PERIODISMO ECUATORIANO

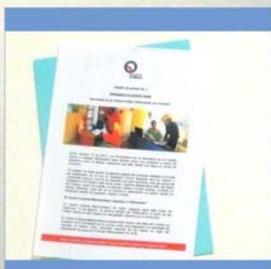
SOCIALES



FESTIVAL DE HIP HOP



MAÑANA DEPORTIVA



BOLETÍN DE PRENSA # 1

**ESTE FIN DE SEMANA SE REALIZARÁ EL FESTIVAL HIP HOP EN EL
PARQUE LA CAROLINA**



La Alcaldía Metropolitana y la Banda Municipal, entidad adscrita a la Secretaría de la Cultura, organizan el “Festival Hip – Hop 2012”, que en esta ocasión llega a su tercera edición. Se realizará los días 7 y 8 de enero a las 10h00 en el parque el Itchimbía. Ofrecerá al público más de 17 horas de programación por día, con la presentación de seis grupos internacionales como Control Machete y Mala Rodríguez; además de nueve invitados nacionales, cuatro artistas quiteños, cinco Dj’s, y tres compañías de break dance. La entrada es gratuita.

Para mayor información comuníquese a los teléfonos: 02 2487 678 – 02 2987 778 ó a la página web del Municipio de Quito: <http://www.quito.gov.ec>.

MEMORÁNDUM

Para: Jefes Departamentales
De: Miguel Mora Witt
Asunto: **Reunión de Evaluación mensual**

La Secretaría de la Cultura llevará a cabo su **reunión mensual** el día 23 de Enero del 2012. Se discutirán los temas referentes al accionar laboral mensual de cada departamento que conforma a la institución.

Es muy importante contar con su presencia.

Atentamente

Miguel Mora Witt
Secretario de Cultura del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

PERIÓDICO

CORRESPONDENCIA ESPECIAL



CORRESPONDENCIA ESPECIAL

Otorgado a

JOSÉ SANTILLÁN

La Secretaría de la Cultura del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito
otorga la presente mención con la categoría de :

MEJOR EMPLEADO DEL MES

Llevado a cabo en Enero

Con una duración de 20 días

Fecha de emisión: 31 de enero de 2012

Dr. Miguel Mora Witt
Secretario de Cultura del Municipio
del Distrito Metropolitano de Quito

Dr. Richard Castañeda Cabrera
Jefe de Promoción Cultural

SOBRE DE CORRESPONDENCIA ESPECIAL



MANUAL DE INDUCCIÓN