



FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y ARTES VISUALES

GESTIÓN DE CRISIS INTERNA PARA EL PERSONAL DEL COLEGIO TÉCNICO DE
AVIACIÓN CIVIL (COTAC) CON EL FIN DE MEJORAR LA CULTURA CORPORATIVA.

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

Profesor Guía
Ing. Edison H. González MBA

Autora
María José Narváez Silva

Año
2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Edison H. González
MBA
CI: 1716816945

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.”

María José Narváez
CI: 1716828122

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la oportunidad de crecer a diario y cumplir un logro más. También a mi madre por ser mi apoyo siempre y a Edison González por ayudarme y ser una guía en este proyecto que ha sido un reto.

DEDICATORIA

A mi familia, a mi madre y a dios por permitirme culminar esta etapa de mi vida con su bendición.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación está basado en la transición laboral del Colegio Aeronáutico de Aviación Civil (COTAC) que ha generado crisis en el personal interno. Se sustentará la investigación con una teoría social que permitirá identificar categorías de investigación para obtener mejores efectos: tipos de comunicación, herramientas de comunicación, cultura y gestión de crisis. Se utilizará el enfoque multimodal para este proyecto con el fin de obtener resultados cualitativos y cuantitativos.

En el primer capítulo, se estudiará a la comunicación interna que genera cultura corporativa en situaciones de crisis. Se utilizarán teorías de renombrados autores como Paul Capriotti, Joan Costa, Paloma Gil, Carlos Bonilla, Moisés Limón Peña entre otros, para poder manifestar la importancia del buen manejo de la comunicación interna en tiempos de crisis. De igual manera, en el segundo capítulo. Se analizará la situación actual del Colegio relacionada con las teorías obtenidas en el primer capítulo. También se definirá qué teorías se utilizarán en la investigación para comprobar si se cumplen o no las mismas. En el tercer capítulo, se investigará la situación del Colegio a través de instrumentos de comunicación como el cuestionario y la entrevista, para obtener datos que permitan guiar de mejor manera al proyecto.

Finalmente, los resultados han permitido concluir que efectivamente existe crisis dentro de la Institución y es necesario reforzar la cultura corporativa a través de la comunicación interna y para así mejorar la situación interna y manejar la crisis.

Este proyecto tiene como fin proponer un plan de comunicación para reforzar la cultura corporativa a través del uso de la comunicación interna y así mejorar la crisis formada debido a la transición institucional del Colegio.

ABSTRACT

This research is based on the work transition of Aeronautical College of Civil Aviation (COTAC) that generated crisis in the domestic staff. Research will be supported with a social theory that will identify research categories for better effects: types of communication, communication tools, culture and crisis management. Multimodal approach to this project in order to obtain qualitative and quantitative results will be used.

In the first chapter, we will study internal communication that generates corporate culture in crisis. Theories of renowned authors such as Paul Capriotti, Joan Costa, Paloma Gil, Carlos Bonilla, Lemon Moses Peña among others will be used to demonstrate the importance of good management of internal communication in times of crisis. Similarly, in the second chapter. The current situation of the College related to the theories obtained in the first chapter will be analyzed. What theories will be used in research to check whether or not to meet the same should also be defined. In the third chapter, the situation of the College will be investigated through communication tools such as questionnaire and interview to obtain data to better guide the project.

Finally, the results have concluded that there is indeed crisis within the institution and is necessary to reinforce the corporate culture through internal communication and to improve the internal situation and handle the crisis.

This project aims to propose a communication plan to reinforce the corporate culture through the use of internal communication and improve the crisis formed due to the institutional transition of the College.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.....	2
1. LA COMUNICACIÓN Y LA CULTURA EN CRISIS.....	2
1.1 Comunicación corporativa interna en crisis	2
1.1.1 Teoría de la comunicación: Teoría Crítica (Escuela de Frankfurt)	2
1.1.2 Comunicación corporativa en crisis	3
1.1.3 Diagnóstico de comunicación	4
1.1.3.1 Comunicación interna	4
1.1.3.2 Herramientas	6
1.2 Gestión de crisis interna	8
1.3 Cultura corporativa en crisis	10
1.3.1 Elementos de la identidad.....	12
1.3.2 Filosofía	13
1.3.2.1 Misión	14
1.3.2.2 Visión.....	14
1.3.2.3 Valores	14
1.3.2.4 Políticas	15
1.3.2.5 Identidad Visual	15
1.3.2.6 Identidad Ambiental.....	16
1.3.3 Historia.....	16
1.3.4 Situación actual.....	16
1.3.5 Funciones de la cultura.....	17
1.3.5.1 Identificación.....	17
1.3.5.2 La integración	17
1.3.5.3 Coordinación	18
1.3.5.4 Motivación	18
1.3.6 Niveles de cultura	19
1.3.6.1 Nivel Artefactos y rituales	19

1.3.6.2 Nivel de tradición, leyendas, mitos y héroes.....	19
1.3.6.3 Nivel de valores	20
1.3.6.4 Nivel de supuestos básicos	20
1.3.7 Liderazgo	21
CAPÍTULO II.....	22
2. EMPRESA: COLEGIO INSTITUCIONAL DE	
AVIACIÓN CIVIL.....	22
2.1. COMUNICACIÓN CORPORATIVA EN CRISIS	22
2.1.1 Públicos de interés.....	22
2.2 CULTURA CORPORATIVA EN CRISIS.....	23
2.2.1 Filosofía	23
2.2.1.1 Misión	24
2.2.1.2 Visión.....	24
2.2.1.3 Valores establecidos.....	24
2.2.1.4 Políticas	25
2.2.1.5 Identidad Visual	26
2.2.1.6 Identidad Ambiental.....	27
2.2.2 Historia.....	28
2.2.3 Situación actual.....	29
2.2.4 Funciones de la cultura.....	30
2.2.4.1 Identificación.....	30
2.2.4.2 La integración	30
2.2.4.3 Coordinación.....	31
2.2.4.4 Motivación	31
2.2.5 Niveles de cultura.....	31
2.2.5.1 Niveles de artefactos y rituales	32
2.2.5.2 Nivel de tradición, leyendas, mitos y héroes.....	32
CAPITULO III.....	34
3. INVESTIGACIÓN DE COMUNICACIÓN Y CULTURA	
INTERNA.....	34

3.1 Preguntas de investigación.....	34
3.2 Objetivos.....	34
3.2.1 Objetivo General.....	34
3.2.2 Objetivos Específicos.....	35
3.3 Enfoque Metodológico	35
3.4 Propósito	36
3.5 Tipos de estudio o alcance	36
3.6 Determinación de la población y selección de la muestra.....	36
3.6.1 Determinación de la población.....	36
3.6.1.1 Muestra y muestreo	37
3.7 Métodos	37
3.7.1 Técnicas de investigación.....	38
3.7.1.1 Encuesta y entrevista	38
3.8 Presentación de resultados	43
3.8.1 Encuesta (Ver anexo 3):	43
3.8.2. Entrevistas:	50
3.9 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
CAPÍTULO IV.....	56
4. PLAN DE COMUNICACIÓN.....	56
4.1 Introducción	56
4.2 Objetivos.....	57
4.2.1 Objetivo General.....	57
4.2.2 Objetivos específicos	57
4.3 Públicos	57
4.4 Matriz de estrategias	57
4.5 MATRIZ DE ACCIONES.....	58
4.6 Cronograma.....	63
4.7 Presupuesto.....	64
4.8 Matriz de evaluación.....	66

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	68
REFERENCIAS.....	70
ANEXOS.....	73

INTRODUCCIÓN

La comunicación interna es fundamental para gestionar distintas situaciones dentro de una empresa, porque permite que exista fluidez de información. Sin embargo, en ciertas empresas existe carencia de la misma y es necesario indagar para establecer herramientas y procesos para que la comunicación funcione en situaciones de crisis. Tomando en cuenta que la cultura corporativa es esencial en una empresa para mantener una correcta comunicación.

En este proyecto, se investigará a la comunicación interna para mejorar la cultura corporativa del Cotac con el fin de proponer un plan de comunicación que pueda mejorar la crisis interna. Situación que ha sucedido debido a una transición por normativas estatales en la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) que ha generado inestabilidad laboral. Esta ley fue reformada y aprobada a partir del 2011, año en el que el Colegio entró en transición para formar parte del Ministerio de Educación y dejar de pertenecer a la DAC. Motivo por el cual, la situación de la institución empezó a cambiar generado varios cambios que han ocasionado crisis y fue comprobado al realizar la investigación y observar los resultados de los instrumentos.

Mediante las técnicas de investigación, encuestas y entrevistas, se determinó la creación de un plan de comunicación que permita fortalecer la cultura corporativa a través de la comunicación interna para mejorar la situación de crisis, sustentado en la teoría utilizada en los primeros capítulos.

Finalmente, al analizar los resultados de la investigación se pudo definir ciertas conclusiones y recomendaciones generales para el proyecto que servirán como una propuesta que tiene como fin, luego de su aplicación, fortalecer la cultura y mejorar la crisis a través del adecuado manejo de la comunicación interna.

CAPÍTULO 1

1. LA COMUNICACIÓN Y LA CULTURA EN CRISIS.

El siguiente capítulo trata sobre la importancia de gestionar la comunicación y la cultura en situaciones de crisis en las organizaciones. Se identificará a la teoría crítica de la Escuela de Frankfurt porque sustenta a la investigación y se relaciona con la propuesta. Asimismo, se abordarán definiciones y modelos de la comunicación corporativa en crisis y sus herramientas con el fin de determinar la importancia de la misma en la gestión de crisis. Se asociará a la cultura corporativa con la comunicación interna para demostrar la necesidad de ella en el manejo de situaciones que se desarrollan en una crisis. Se analizarán también los elementos de la comunicación y cultura, a través de las teorías de Paúl Capriotti, Joan Costa y Moisés Limón Peña sobre la cultura corporativa que se utilizarán en la investigación con el fin de mejorar el ambiente laboral durante la crisis.

1.1 Comunicación corporativa interna en crisis

1.1.1 Teoría de la comunicación: Teoría Crítica (Escuela de Frankfurt)

La presente institución ha tenido una gerencia imponente y autoritaria la mayor parte del tiempo, lo cual no ha resultado positivo para sus colaboradores debido a la poca intervención y comunicación en asuntos internos lo mismo que ha generado crisis. De acuerdo con la teoría crítica de la Escuela de Frankfurt, Guter Frankenberg (2011, pp.75) cree que se debe refrenar el poder para que pueda existir una sociedad participativa. Por lo tanto, si no existe participación de los colaboradores en la institución, existe una dirección imponente que genera inestabilidad. Según Benno Herzog y Francesc J. Hernández (2010, pp.5-7) la teoría crítica se basa en señalar a las estructuras de poder que no están bien aparentemente en una sociedad, para buscar mejorar y así proponer la interacción, comunicación y el intercambio de ideas. Puesto que es la mejor

forma de establecer buenas relaciones en una sociedad. Estas situaciones servirían notablemente en la Institución, porque permitiría analizar qué errores se han cometido para así mejorar la comunicación. Siempre ha existido una gerencia encargada de todo, que no ha permitido a sus colaboradores tener una participación notoria, creando conflictos y divisiones que han generado crisis y problemas que han provocado inestabilidad. He aquí la importancia del buen manejo y la participación de la comunicación para sobre llevar cualquier problema institucional.

1.1.2 Comunicación corporativa en crisis.

A partir de analizar, la teoría crítica, se considera necesario, estudiar el manejo de la comunicación, especialmente en crisis. Puesto que permitirá entender de mejor forma la situación del Colegio y encaminarla positivamente.

La comunicación corporativa de crisis es el conjunto de técnicas de comunicación que permitirán manejar las situaciones de desequilibrio empresarial (Gil, 2013, pp. 32). La comunicación es la totalidad de recursos comunicativos que dispone una organización para alcanzar efectivamente a sus públicos internos (Capriotti, 2013, pp. 71). Por esta razón, la comunicación corporativa de crisis es esencial, dado que sus recursos permiten mejorar las relaciones y situaciones laborales de una empresa. Asimismo, Carlos Bonilla en el libro *Investigando la comunicación en crisis* (2013, pp.32) cree que la comunicación en crisis es un grupo de métodos comunicativos destinados para gestionar situaciones de ruptura de equilibrio a través de estrategias bien manejadas. Pues, Bonilla considera que la comunicación debe ser positiva en toda clase de institución, tanto en la cotidianidad como en tiempos de crisis (2013, pp.17) puesto que prevendría o mejoraría situaciones. Sin embargo, es importante que cuando exista una crisis, la organización confíe en todas las capacidades de comunicación y aplique todo lo positivo de ella con el fin de fortalecer en lo posible la situación laboral de sus colaboradores (Bonilla, 2013, pp.17). Lo mismo que ha sido comprobado por la Comisión de Comunicación Organizacional de la Asociación de Recursos Humanos de Argentina (ADRHA)

quienes en un estudio definieron que la buena comunicación en los trabajadores corresponde a un 25% de la mejora en sus actividades cotidianas (Formanchuk, 2006), es decir, la aplicación de la comunicación corporativa de crisis permite que una empresa mejore el ambiente de trabajo y los procesos a través de estrategias y técnicas comunicativas enfocadas en el equilibrio de su personal.

1.1.3 Diagnóstico de comunicación

1.1.3.1 Comunicación interna

Para Moisés Limón Peña la comunicación interna es todo tipo de mensajes que se transmiten, reciben e intercambian dentro de la estructura empresarial (2008, pp.19), es decir, toda la comunicación que está enfocada en los públicos internos de una organización (sus trabajadores), la cual será estudiada en el capítulo III de investigación como se dijo anteriormente para que sea aplicada en la gestión de una crisis y se difunda la importancia de una comunicación fluida como dice la teoría crítica. Lo mismo que es considerado favorable en el proyecto porque permitirá la implementación, participación y pertenencia de los distintos elementos de la identidad para fortalecer la cultura en tiempos de crisis a través de la comunicación (Limón Peña, 2008, pp. 19), lo que ocasiona que el clima laboral sea estable, positivo y evolucione para mejorar el ambiente laboral. Por otro lado, para José Álvarez, la comunicación interna se ha convertido en una herramienta estratégica importante para responder a ciertas necesidades y potenciar el sentido de pertenencia de los trabajadores y así lograr estabilidad laboral (Álvarez, 2007). Se debe pensar y analizar los canales, procesos y herramientas que se utilizarán para mejores resultados dentro de una organización. Diego Apolo en su libro *Comunicación 360* dice que: “la comunicación empieza a ser vista como recetas de éxito para ser aplicadas cual manual o modelo de funcionamiento, para alcanzar objetivos”. Y el hacer estratégica a la comunicación interna es esencial, como dice Apolo (2014, pp. 9):

“es vital para la construcción de la comunicación institucional, tratar de comprender estas tramas para desarrollar estrategias coherentes con lo que ocurre en el desarrollo institucional, pero también es cierto que estas prácticas se desarrollan en el seno de una cultura determinada”.

Mientras exista una cultura fuerte se podrán establecer técnicas para mejorar la comunicación que permitirán manejar la crisis interna y estabilizar las situaciones.

Para entenderla mejor, Ana Arizcuren, Arthur Kroegar y Warren Buffete han separado a la comunicación interna en dos tipos:

- Comunicación formal: Arthur Kroeger la define como aquella comunicación que está establecida de acuerdo a políticas y a una estructura organizacional (web, 2010). Germán Cataño la analiza como mensajes que se envían jerárquicamente siguiendo un organigrama (Cataño, 2010). Para Ana Arizcuren (2008, pp. 24) este tipo de comunicación es aquella que ha sido planificada y sigue una estructura que sirve de soporte a una empresa. Entonces se puede concluir que la comunicación formal es un mecanismo de información que está planificada anteriormente y sigue una estructura jerárquica que es de mucha ayuda para transmitir mensajes formales a sus trabajadores. Se hace referencia a la teoría crítica para lograr la participación de todos los trabajadores y no solamente de un grupo. Motivo por el cual es importante su gestión en momentos de crisis para saber qué se debe comunicar, cuándo y a quién.

- Comunicación informal: Es considerada como aquella donde no se conoce el origen del mensaje pero circula entre todos los empleados sin seguir ninguna estructura ni formalidad, y puede generar rumores que van de persona en persona rápidamente pero nadie conoce su porcentaje de verdad (Kroeger, 2010). Aquí se evidencia la teoría crítica, cuando los colaboradores señalan las inconformidades de su situación. Sin embargo, para Ana Arizcuren este tipo de comunicación es aquella que obedece a la familiaridad y necesidad de

transmitir un mensaje y se debe tener mucho cuidado puesto que se puede convertir en un rumor. Y para Warren Buffet, el rumor es una declaración sobre cierto tema referente a una persona u organización que es aceptado sin necesidad de ser comprobado (Buffet, 2012, pp.1), lo mismo que puede ocasionar malos entendidos e incluso problemas. Sin embargo, la comunicación informal es considerada necesaria para fomentar la integración entre trabajadores y es muy poderosa porque ofrece información que la formal no proporciona (Arizcuren, 2008, pp. 25). Puesto, que esta teoría permite adquirir comentarios personales y opiniones de los colaboradores sobre un determinado tema

En consecuencia, la comunicación interna es la responsable de mantener y manejar una correcta interrelación entre compañeros de trabajo y proteger la firmeza laboral a pesar de que se encuentre en momentos de crisis. Es aquí donde la comunicación interna cumple un papel importante, porque de ella depende la gestión que se realizará con sus colaboradores para que se sientan a gusto trabajando y se superen las crisis.

1.1.3.2 Herramientas

Las herramientas de comunicación son el nexo entre la comunicación y los colaboradores de una empresa (Díez, 2010). Pero según Marisa Vallejo existen dos tipos de herramientas las acrónicas y asincrónicas, las primeras son aquellas que requieren de contacto físico o visual, como una entrevista o reunión; y las segundas son las que no necesitan de la presencia de los participantes, como una cartelera (Vallejo, 2012). De tal forma, que deben ser manejadas y establecidas de manera correcta, porque son parte importante en la comunicación interna y en momentos de crisis, porque mediante ellas se transmiten mensajes e información estratégica para mejorar el ambiente laboral. En consecuencia, el uso de herramientas de comunicación son de mucho provecho para la gestión interna de una empresa, A continuación las más conocidas (García, 2013):

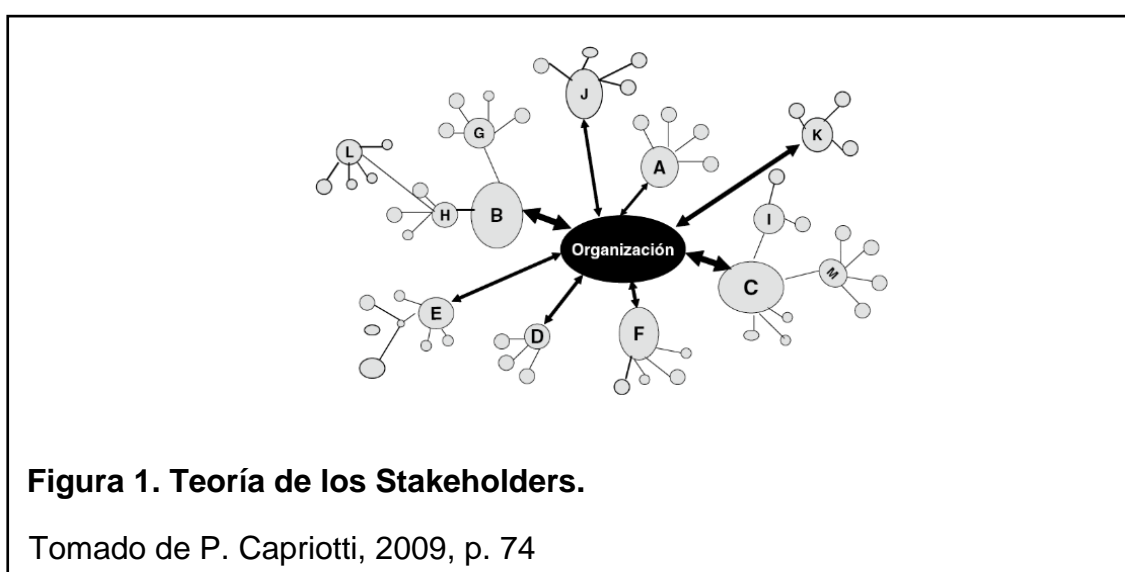
- Buzón de sugerencias
- Intranet
- Reuniones
- Revista interna
- Eventos internos
- Encuestas
- Carteleras
- Calendarios
- Noticias
- Redes sociales

1.1.3.3 Públicos de interés

Todos aquellos individuos, grupos u organizaciones que se encuentran unidos por cierto interés en común en una organización son los públicos (Capriotti, 2009), pues, ellos son los que permiten que una organización exista y se desarrolle. En el libro *Branding Corporativo* de Paúl Capriotti, el autor se basa en el interés por saber cómo actúa el público frente a ciertas actitudes o información que genera una empresa. Sin embargo, Capriotti termina concluyendo que la definición más acertada de público es la siguiente (2009, pg. 73): “un conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma.” Sin embargo, en este caso se utilizarán para el éxito de la misma, pues, para comunicación en crisis se debe conocer bien sus públicos e intereses para saber qué técnicas se utilizarán para mejorar el ambiente laboral.

Al conocer que el público de una organización debe compartir intereses similares, se debe analizar qué une a estos y cómo se puede mantener una relación laboral estable. Por esta razón, es importante estudiar la dependencia de los públicos en una compañía para lo cual se utilizará a Capriotti que habla de la Teoría de los Stakeholders, la misma que es la más adecuada para la investigación porque ayudará a definir los públicos que serán utilizados para gestionar la crisis, puesto que segmenta y relaciona entre sí a los colaboradores, lo cual facilitará la investigación. Lo mismo que es necesario para conocer los tipos de relaciones y los procesos que existen en la empresa para así tener un mayor control en tiempos de crisis. Sin embargo, es necesario conocer que existe diferencia entre público y stakeholders, pues,

público está ligado a los grupos con conducta comunicativa manifiesta. Mientras que stakeholders está relacionada a conducta comunicativa latente (Capriotti, 2009). Por lo cual hay que diferenciar que los stakeholders son grupos que tienen relación con una empresa y están permanentemente recibiendo información pero tienen poca retroalimentación, y los públicos son aquellos que permanecen constantemente relacionados a una institución y se los reconoce fácilmente. Para analizar profundamente esta teoría se utilizará un mapa de estudio de los públicos principales de una organización, el cual ha sido estructurado por Capriotti de la siguiente manera:



1.2 Gestión de crisis interna

Las crisis se manifiestan de distintas formas, tamaños y períodos de tiempo, ciertas se pueden prever, otras son inimaginables y otras pueden durar varias años, y se ocasionan por varios factores, entre ellos: políticos, económicos y sociales (Bonilla, 2013, pg. 18). La crisis es un cambio repentino que pone en peligro a dos situaciones, la identidad y el equilibrio natural de una organización, es aquí donde entra la comunicación corporativa. Es necesario que para gestionar una crisis la comunicación vaya de la mano de la identidad, pues, de estas dependerá el futuro institucional de una empresa y se logrará un

mejor el ambiente laboral. Según Paloma Gil (2013, pg. 33) existen 3 tipos de entornos en los que se pueden generar una crisis:

- El entorno de relaciones sociales: Se refiere a cualquier cambio interno de una empresa que genere una reestructuración en el personal, por más mínima que esta sea. Puede ser cambios de personal, de dirección, de puesto de trabajo o incluso cambios en la producción.
- El entorno de relaciones humanas: Pueden ser internas y externas; las internas tiene que ver con accidentes que pueden ocasionarse dentro de una organización, como caídas imprevistas, percances durante algún proceso de producción, o cualquier tipo de accidente dentro de la institución. Mientras que las externas son crisis que no pueden evitarse como catástrofes climatológicas, ataques terroristas, robos y defectos de producción que afecten al ser humano.
- El entorno de relaciones de comunicación: Hace referencia a crisis internas debido a problemáticas dadas por una mala comunicación, como por ejemplo los rumores que son afirmaciones hechas sobre empresas y que son aceptados sin necesidad de ser comprobadas (Buffet, 2012, pp.1). Lo cual puede ocasionar varias problemáticas internas ya que se puede asumir información que no sea verdadera y genere conflictos.

Para la presente investigación, se utilizarán sólo un modelo de entorno de crisis de este autor. El entorno de relaciones sociales porque se relaciona con la situación interna de la empresa porque durante la transición institucional se ha generado rotación de personal que deberá ser analizado para conocer si estos han ayudado o perjudicado en la crisis. Sin embargo, no se analizará el entorno humano porque hace referencia a accidentes en la empresa y la siguiente investigación será un estudio en base a la gestión de la comunicación corporativa interna en crisis, mas no un estudio físico en ergonomía o técnicas de calidad de la organización. Tampoco se estudiará al entorno de relaciones de comunicación porque este ya es analizado en el tipo de comunicación informal, que permitirá definir si existen rumores y mala comunicación con el fin de mejorarla.

Por otro lado, Edgar García hace un análisis distinto de la crisis para la cual utiliza el triángulo de prevención y manejo de crisis, conformado por (García, 2013, pg. 75 y 76):

- Relaciones con medios y audiencias selectas: Se refiere a la relación con medios de comunicación o públicos de interés, los cuales pueden favorecer o dañar a una organización.
- Responsabilidad social corporativa: Es aquella que trata de crear vínculos con quien rodea a una empresa (interna o externamente) para poder desarrollar proyectos que beneficien a su institución y permitan mejor rendimiento y estabilidad laboral.
- Asuntos públicos: Cuando una crisis se hace pública y en ella intervienen funcionarios gubernamentales es importante mantener buenas relaciones, pues, si existe un mal manejo de ellas la empresa se verá en riesgo.

Para la presente investigación en crisis se utilizará de esta teoría a las audiencias selectas que permitirá describir cómo es el público interno de la empresa: género, edades y procesos. También se utilizará a los asuntos públicos, para determinar si ha existido comunicación directa con personajes políticos que hayan intervenido en la comunicación interna sobre las normativas estatales y si estas han sido comunicadas de la mejor manera en tiempos de crisis. Asimismo, se tomará a la responsabilidad social desde un punto institucional interno, en el cual se estudie si existen formas de motivación o incentivos internos que mejoren las relaciones laborales en la institución o conocer si estas se consideran necesarias para los colaboradores para sentirse mejor.

1.3 Cultura corporativa en crisis

Para mejorar la cultura corporativa en tiempos de crisis es necesario conocer el concepto y de qué se complementa para entenderla, analizarla y utilizarla en momentos difíciles a través de la comunicación. Según Ritter (2008, pg. 53) la

cultura organizacional es la forma en la que los integrantes de un grupo o institución actúan y dan origen a creencias y valores, es decir, que para Ritter la cultura es la actitud y comportamiento que genera un grupo de personas dentro de una empresa para encajar en cierta sociedad en determinadas situaciones. Lo mismo que ocurre cuando existe comunicación, puesto que de ella depende el generar y promulgar creencias, valores, comportamientos y actitudes en una organización. Especialmente, en situaciones de crisis, cuando deben estar bien plasmadas para generar estabilidad. Asimismo, se puede entender que, al manejar los elementos claves de la cultura corporativa desde la comunicación, se puede manejar las crisis de una forma más adecuada.

Pues, la cultura corporativa son todas las pautas que guían los comportamientos personales y grupales de una organización (Capriotti. 2009, pg. 24). Como también la combinación de los estilos de dirección que permanecen en una institución (Limón Peña. 2008, pg.33), lo cual al ser reflexionado es indudable, pues, la dirección de una empresa es una forma de crear patrones y pautas de comportamiento en los trabajadores que van relacionadas a la forma de trabajar de los directores que afecta en la situación de crisis. La cultura es la que establece los valores y normativas escritas que se deben seguir dentro de una entidad, las mismas que no siempre son iguales dentro y fuera de una empresa, pues, la cultura también corresponde a lo que cada persona ha experimentado en su vida, tanto laboral como sentimental (Rowden, 2004). Por lo tanto, a pesar de establecer normas escritas y no escritas (Comportamientos) no se puede obligar a un trabajador a actuar de cierta forma, pero sí a mantener un perfil que vaya acorde con la cultura corporativa y esta se relacione con la comunicación para saberla manejar en crisis, ya que si alguien no se siente identificado en crisis, se complicará la situación. La cultura que permite trabajar positivamente en grupo y lograr un ambiente estable en el trabajo a pesar de las dificultades. Por lo tanto, la cultura es un eje fundamental para la comunicación y más aún en tiempos difíciles, porque saber manejar sus elementos permitirá que el ambiente laboral no decaiga y se ponga en riesgo.

1.3.1 Elementos de la identidad

Para el siguiente proyecto se utilizará a la identidad como un conjunto de elementos diseñados que generan una imagen, percepción o reflejo que se muestra en la cultura corporativa y por ende en la comunicación. Pues, la identidad es una carta de presentación frente al público, de la cual depende la imagen que se forma, porque contiene un grupo de elementos que diferencian a una institución (Limón Peña, 2008). La misma que deberá ser bien establecida y conocida por sus colaboradores para que no intensifique la crisis por falta de cultura. La identidad es lo que se percibe y se muestra de una organización fácilmente, lo que la hace única y diferente del resto de marcas, productos y servicios, es todo aquello que la caracteriza de las otras empresas.

Es todo grupo de signos y valores que describen y estabilizan la cultura empresarial (Castro, 2007, pg.58) entre ellos la aplicación de uniformes, características estéticas de edificios y protocolos de atención. Lo mismo que fortalece a la cultura interna y a la comunicación porque de ella depende la gestión de estas herramientas para mejorar situaciones difíciles a través de estos elementos de la identidad. Pues, la identidad corporativa es un sistema de signos visuales que tienen como objetivo diferenciar a una organización, la identidad forma la cultura empresarial (Costa, 2004, pp. 15). Por lo tanto, la identidad es la que marca una cultura estable y firme, ya que forma parte de ella. Asimismo, estos elementos visuales permiten gestionar la imagen de una empresa y en tiempos de crisis esto es positivo, ya que se puede manipular los signos de tal manera que mejoren la situación laboral y generen estabilidad interna a través de la comunicación. Pues, la identidad se construye a través de la cultura y ésta a través de la comunicación y están relacionadas, mediante comportamientos, símbolos y mensajes que crearán una personalidad empresarial (Fuentes, 2005, pp. 53). Por lo cual, se puede evidenciar la importancia de la identidad corporativa en una empresa y la necesidad de saber manejar y destacar sus elementos para fortalecer la cultura y a su vez la comunicación de una empresa en función de gestionar una crisis. Pues, la identidad corporativa complementa a la cultura, es decir, la una depende de la

otra para su buen funcionamiento y manejo de la comunicación. Es importante gestionar a la identidad para crear sentido de pertenencia y fortalecer la cultura interna y así mejorar el ambiente laboral a través de la comunicación en tiempos difíciles y permitir que se establezcan sus elementos con la gestión de crisis interna. Para especificar los elementos de la siguiente temática, y definirla de mejor manera se utilizará tres teorías: la de Joan Costa, Paul Capriotti y Moisés Limón Peña. La primera teoría de Costa, analiza a la identidad a través de cinco vectores: Cultural, verbal, visual, objetual y ambiental. Sin embargo, se utilizarán sólo la identidad visual y ambiental, ya que se adaptan con la investigación en el contexto de análisis de la cultura corporativa porque se analizará, lo físico y tangible. La segunda teoría de Capriotti hace referencia a dos perspectivas: la filosofía y la cultura, pero en este caso utilizaremos solo la filosofía debido a que la cultura será detallada en el presente capítulo. La tercera teoría establece tres elementos: historia de la organización, situación actual y cultura, sin embargo, se hará referencia sólo a la historia y situación actual, ya que como se dijo anteriormente, la cultura será estudiada en un sólo capítulo, debido a la amplitud del término y al contenido del mismo.

1.3.2 Filosofía

La filosofía es la visión global que se tiene de una organización, la cual es establecida por la dirección con el fin de alcanzar metas y objetivos (Capriotti. 2009, pg. 25). Pues, gracias a ella una organización puede definir a dónde quiere llegar para lograr sus expectativas. Asimismo, este elemento de la identidad es importante para definir sus principales comportamientos con su público interno, lo cual facilita el estudio de la comunicación en crisis. Sin embargo, Capriotti dice que la filosofía está compuesta por tres aspectos básicos: la misión, visión y valores corporativos. Aspectos que son fundamentales para este autor porque ayudan a definir ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacer? y ¿A dónde se llegará?, lo mismo que facilita el análisis de una crisis, pues, así se podrá observar hasta dónde se ha llegado por cumplir esto y si esto ha valido la pena en momentos difíciles.

1.3.2.1 Misión

La misión es la definición del negocio o actividad de una empresa (Capriotti, 2009, pg. 26). Por lo tanto, es la parte de la filosofía que define qué se hará en el negocio. En la investigación, se analizará si los trabajadores conocen la misión y se sienten identificados con ella.

1.3.2.2 Visión

Capriotti (2009, pg. 26) considera que la visión es la perspectiva del futuro de una institución y el objetivo final de la entidad, con lo cual se define el futuro de una organización. Es decir, la visión es la que detalla a dónde se quiere llegar y cómo investigadora se busca conocer si los colaboradores están conscientes de la misma y están al tanto de esto para determinar si existe cultura corporativa.

1.3.2.3 Valores

Los valores son el cómo hace la organización sus negocios (Capriotti, 2009, pp.25), es decir, los principios profesionales establecidos que utilizan para gestionar cualquier acción que tenga que ver con la Institución. Pues, los valores son el cómo se debe actuar en los negocios y frente a situaciones en general dentro de una organización, ya que estos están establecidos y se los debe cumplir. Los mismos que serán analizados y definidos de la misma forma que la misión y visión, es decir, mediante entrevistas a directivos y administrativos, quiénes definirán qué valores se utilizan y se vivencian dentro de la Institución. Esto debido a que cada organización consta de valores establecidos y sobre entendidos que se los debe cumplir como parte de una organización, ya que forman parte de su identidad. Por lo mismo existen los valores que se manifiestan en la conducta de las personas, es decir, las maneras de actuar de las personas que deberían ir acorde a los valores que se han establecido como empresa. Por ejemplo, si se estableció pasión entre los valores se deberá trabajar con pasión ante toda circunstancia. Sin embargo, no

siempre sucede esto, pues al igual que las leyes de tránsito y gubernamentales, hay varias establecidas pero no siempre se las cumple y se actúa como ellas se constituyen.

Los valores se pueden definir como esenciales para el funcionamiento de una institución porque afectan directamente en el público interno, lo cual afecta directamente a la comunicación interna y esto a su vez a la cultura. Pues, ellos son los que permiten a los trabajadores actuar e interactuar entre diferentes departamentos, para que exista un buen clima laboral y sean útiles porque mediante ellos se crean ambientes positivos, ya que se encuentran escritos y perceptibles en conductas. Los mismos que pueden ser comprobados a través del clima laboral que se vivencia en una organización.

1.3.2.4 Políticas

Según la Real Academia Española, las políticas son la guía y pautas que administran las formas de actuar de una persona o institución. En este caso, las normativas de una institución, es decir, todas las reglas que orientarán en determinadas situaciones. Y son necesarias para que exista control dentro de una institución, pues ellas permiten que se genere orden y a la vez se genere una cultura responsable, por lo cual son necesarias para gestionar una crisis. Por esta razón, es necesario un análisis similar a los anteriores puntos, para definir y concluir con las políticas principales.

1.3.2.5 Identidad Visual

La identidad visual es parte de la cultura. Joan Costa en su libro *Identidad Corporativa* (2004, pp. 42) dice que: “los signos constituyen la identidad y son el logotipo, el símbolo, y la gama cromática que se use en una corporación”. Estos elementos deben considerarse siempre para que funcione la identidad de una empresa, pues el logotipo es el nombre de una marca y la manera de informar ya que es un símbolo visual representativo (Costa, 2004, pp. 43, 44). Por lo tanto, la identidad corporativa deberá ser bien gestionada para lograr

una buena percepción y apreciación de los públicos, y más aún cuando hay crisis porque esto puede permitir mejorar las relaciones de trabajo a través del manejo de comunicación interna y cultura corporativa.

1.3.2.6 Identidad Ambiental

Joan Costa habla de lo ambiental como lo físico de una institución, la arquitectura (Rodríguez, s.f.) como todo lo externo que la constituye, lo cual permitirá determinar si existe identidad y cultura bien establecida para ser manejada en tiempos de crisis. Lo mismo que sirve en la siguiente investigación para conocer qué distingue y caracteriza al Colegio físicamente del resto de otras instituciones y si los colaboradores se sienten bien con ella, lo cual se define a través de fotografías y estructura de las instalaciones de la institución y con la encuesta.

1.3.3 Historia

Moisés Limón Peña (2008, pg.30) dice que la historia es contar de manera seria una reseña interna sobre el pasado, presente y futuro de la compañía. Como es evidente, la historia es la que cuenta sobre los antecedentes de una organización, y cómo esta se creó, por qué y quién la fundó etc. Historia que será detallada en el capítulo dos de la Empresa, y la misma que será definida a través de una investigación a directivos y personal del Colegio, como también de anteriores publicaciones sobre el mismo tema. La misma que facilitará conocer si existe conocimiento interno de la institución y así analizar cómo se podría fortalecer este elemento de cultura en crisis.

1.3.4 Situación actual

La situación actual de una institución según Limón Peña es considerada (2008, pp.30) como una referencia del presente, pasado y futuro de la compañía, la cual brinda identidad y por ende cultura a una organización. La situación es aquella que define todo lo que ocurre, es decir, qué ha ocurrido en ciertos

períodos de tiempo y qué ha ocasionado crisis. Para definir esto es importante analizar los acontecimientos más recientes para determinar cómo ha sido la situación últimamente, ya que es una parte fundamental para analizar dónde se generó la crisis.

1.3.5 Funciones de la cultura

Para estudiar a mayor profundidad la importancia de la cultura en una institución y su manejo a través de la comunicación, se aplicará en el estudio las funciones de Michael Ritter que permiten emplear funciones para lograr el éxito en la cultura. En el libro *Cultura Organizacional* de Michael Ritter se definen las siguientes funciones como transcendentales para ser una entidad triunfante (2008, pp.56):

1.3.5.1 Identificación

Michael define a la identificación como (2008, pp. 56): “¿Quiénes somos?, es decir, la personalidad de la empresa”. Lo mismo que es muy importante conocer, ya que la identificación es la suma de comportamientos que tenemos respecto a la identidad de una organización, lo mismo que está relacionado con la comunicación porque genera comportamientos. Pues, el poner en práctica la identidad corporativa como personalidad refleja una imagen interna la cual es percibida como la identificación que cada colaborador tiene hacia la empresa. Por esta razón, la identificación es importante en momentos de crisis porque permite analizar si la identidad se está plasmando en la naturaleza de los empleados y si está funcionando para mejorar los tiempos difíciles.

1.3.5.2 La integración

La integración es la expresión a través de la cual se realiza un consenso de los supuestos básicos, es decir, ¿Qué une? Y ¿Cómo se entienden mutuamente en una institución? (Ritter, 2008, pg. 57). Esto ayudará en una situación de crisis para que la gente se encuentre a sí misma y conozca si se siente

relacionada entre ellos y se facilite el manejo del ambiente para consolidar la unión laboral en momentos complicados. Pues, es importante que en situaciones de crisis los colaboradores se encuentren relacionados y sepan cómo apoyarse para gestionar los procesos de manera correcta a pesar de la crisis.

1.3.5.3 Coordinación

La coordinación responde a las siguientes preguntas según Ritter (2008, pg. 57): “¿Qué y cómo debo hacerlo?, ya que coordina los procedimientos en cuanto a la aplicación de las normas y valores.” Esta función se refiere a las acciones y actitudes que tiene cada empleado frente a las políticas y valores que tiene la institución, es decir, si estas son cumplidas por ellos por voluntad propia. Esta función tiene que ver con los procesos de cumplimiento, y cómo ellos funcionan para que exista un buen ambiente laboral y ordenado. Sin embargo, para Ritter es importante que a pesar de que exista una coordinación de procesos sobre cómo se debe actuar, se lo cumpla por voluntad propia y por velar por el bien de la Institución y quienes la conforman, es decir, por conciencia propia.

1.3.5.4 Motivación

Según el libro *Cultura Organizacional*, la motivación es (2008, pp. 58): “lo que los individuos comparten como comunidad de valores compartidos, nociones de qué está bien y que nó, qué lleva al éxito y qué al fracaso.” Por lo tanto, en este caso de crisis, la motivación es una de las funciones esenciales para ser manejada y analizada. Pues, en ella está el brindar la suficiente estimulación e información a los trabajadores para que continúen laborando y cumpliendo con las normativas y valores de la Institución con la mejor voluntad posible tomando conciencia que cada normativa es por el bienestar propio.

1.3.6 Niveles de cultura

De la misma forma que las funciones de la cultura, los niveles, permitirán indagar más sobre la importancia de tener una buena cultura corporativa dentro de una empresa para tener estabilidad y mejorar tiempos de crisis. En el libro *Cultura Organizacional* de Michael Ritter, se habla sobre los cuatro niveles de la cultura que han sido clasificados por Scholz y Shein, investigadores de la cultura corporativa. Shein cree que la cultura es todos los significados compartidos y asumidos, creencias y valores que se utilizan en una empresa para arreglar los problemas que se dan en una institución. Mientras que Scholz es un autor que sostiene que la cultura corporativa tiene tres dimensiones: evolutiva, interna y externa. Sin embargo, Ritter fusionó ambos conceptos para concluir con su propia teoría y la determinó en los siguientes niveles (2008, pp.74):

1.3.6.1 Nivel Artefactos y rituales

Este nivel es aquel que se refiere, según Ritter a lo siguiente (2008, pp. 74): “Todos los elementos de diseño corporativo, diseño gráfico, arquitectura, vehículos señaléticas y todo lo superficial que se pueda apreciar a simple vista de la organización.” Evidentemente, como se habló en la identidad, esta parte visual es muy importante para la Institución ya que fortalece la cultura organizacional y permite evitar una crisis porque da estabilidad y permite que los trabajadores se sientan identificados con la organización visualmente y así luchan por la firmeza en ella.

1.3.6.2 Nivel de tradición, leyendas, mitos y héroes

En el presente nivel entran todas las tradiciones, es decir, las historias que se han tejido a través del tiempo; las leyendas que no se saben si son ciertas; Los mitos esas anécdotas sobre hechos, lugares y personajes; y héroes que han creado historia dentro de la institución. Así pues, dentro de tiempos de crisis esto nos permite trabajar para fortalecer la identidad corporativa y a su vez la

cultura y así crear un ambiente de pertenencia dentro de los trabajadores, lo cual es importante mantener.

1.3.6.3 Nivel de valores

Ritter habla sobre tres sistemas fundamentales de los valores: el elemental, el estratégico y el instrumental, los mismos que significan los siguiente (2008, pg. 76):

“Valores elementales: se refiere a los valores humanos elementales. Aquellos que sobrepasan las fronteras culturales y que en general tienen su fundamento en la religión, el amor, la libertad y la justicia. Valores estratégicos: Asociados a un fin específico, son los que contribuyen a regular la tensión de nuestra dinámica social, como por ejemplo la contradicción. Valores instrumentales: Son aquellos asociados a nuestra actualidad y son funcionales a la utilización cotidiana, como por ejemplo la franqueza.”

De acuerdo a estas definiciones, se puede concluir que los valores son la principal manera de definir un público interno, pues, depende de ellos las actitudes y reacciones de cada empleado, especialmente en situaciones de crisis.

1.3.6.4 Nivel de supuestos básicos

En este nivel Ritter cita lo siguiente (2008, pg. 79): “los supuestos básicos son los aspectos sobreentendidos, es decir, no hay cambio alguno y se los debe aceptar. Se trata de supuestos que se refieren a la realidad, el medio ambiente, la esencia de las personas y sus conductas y la relación con los demás.” Por lo tanto, estos supuestos son el eje fundamental de la cultura, ya que tiene gran influencia en las actitudes y acciones de los empleados. Por lo tanto, es importante que esto sea bien gestionado en momentos de crisis y se sepa manejar de la mejor manera para que se vuelva un beneficio para la organización.

1.3.7 Liderazgo

El liderazgo es una parte fundamental de la cultura corporativa, pues, la generación de calidad, servicio, innovación, y productividad son generadas y mantenidas por los parte de los líderes, quienes agregan valor a la cultura (Siliceo, Casares y González, 2008, pg.143). Así se asevera que para que la cultura sea efectiva y positiva dentro de una organización en tiempos de crisis es necesario un buen liderazgo y una buena dirección para que exista una guía positiva en tiempos difíciles. La dirección es la que desempeña funciones fundamentales en las empresas, y la comunicación se vuelve principal no sólo para transmitir autoridad, sino también para lograr trabajar en equipo (Van Riel, 1997, pg.9). Pues, para lograr manejar exitosamente un ambiente inestable los líderes son quienes deben saber de qué forma transformar la cultura para mejorar la empresa (Siliceo, Casares y González, 2008, pg.135).

CAPÍTULO II

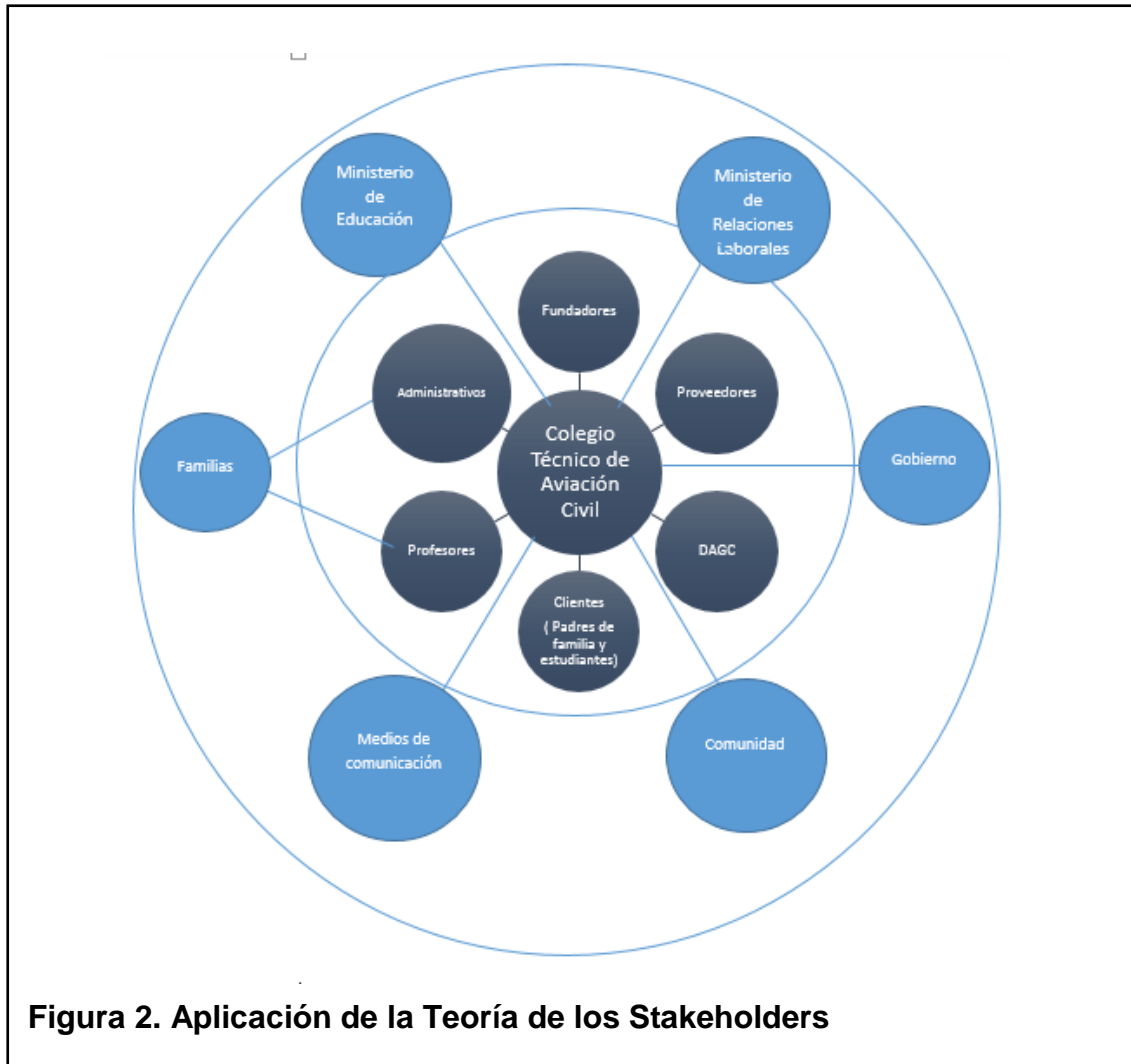
2. EMPRESA: COLEGIO INSTITUCIONAL DE AVIACIÓN CIVIL

2.1. COMUNICACIÓN CORPORATIVA EN CRISIS

El Colegio Cotac no consta de una amplia comunicación corporativa interna, debido a que no existe ningún departamento de comunicación que este encargado de regular o establecer qué información se debe dar a sus trabajadores en situaciones difíciles. Sin embargo, se utilizan carteleras para notificar eventos o fechas cívicas pero lamentablemente no se las trata de manera correcta y a través de una comunicación interna estratégica e institucional. Por lo cual es importante emplear un plan de comunicación que permita gestionar periódicamente qué información transmitir para prevenir y tratar las crisis internas.

2.1.1 Públicos de interés

De acuerdo al capítulo de comunicación, se utilizará el mapeo de Capriotti de la teoría de los Stakeholders para segmentar a los públicos internos del Colegio Cotac de acuerdo a su interés con la organización. Esto con el fin de conocer a la población del estudio y de esta forma conocer cuál es la estructura utilizada internamente por los trabajadores La misma que permitirá a los colaboradores saber cómo se establece y se debe dar la comunicación interna en la Institución correctamente



2.2 CULTURA CORPORATIVA EN CRISIS

2.2.1 Filosofía

Dentro de la filosofía es importante resaltar que debido a la situación del Colegio, es decir, la transición, la misión y visión han sido reformadas varias veces con el fin de cumplir con la Normativa de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) para el traspaso del COTAC al Ministerio de Educación. Por lo tanto, la misión y visión han sido modificadas de tal manera que puedan ser aceptadas por el Ministerio.

2.2.1.1 Misión

El Colegio Técnico Experimental de Aviación Civil (COTAC) es una institución educativa de nivel medio que ofrece a los estudiantes una sólida formación científica e integral basada en el fortalecimiento de destrezas y habilidades que potencien el desarrollo de operaciones intelectuales, respondiendo a las exigencias de una sociedad en permanente evolución; respaldados en un recurso humano calificado en constante crecimiento personal y profesional, garantizando el óptimo desempeño de sus egresados en instituciones de nivel superior.

2.2.1.2 Visión

El COTAC, para el año 2015 se constituirá en un ejemplo de cambio y excelencia educativa a nivel medio en el contexto local y nacional, que formará seres humanos con identidad propia, solidarios, éticos, creativos, científicos, críticos, reflexivos, libres, investigadores y líderes comprometidos con el desarrollo socio económico del país.

2.2.1.3 Valores establecidos

En el Código de Supervivencia del Colegio los valores son los siguientes (2014, pg. 7):

- *Solidaridad*: Extendemos la mano voluntariamente a quien lo necesita, sintiendo como algo propio el sufrimiento de nuestro prójimo, permitiéndonos crecer como personas integrales.
- *Creatividad y emprendimiento*: Son valores a formar y que se trabajan diariamente en nuestros niños/as y adolescentes.
- *Identidad*: Expresada en el sentido de pertenencia a la familia, a la institución, a la sociedad y al mundo
- *Honestidad*: Este valor es indispensable para que las relaciones humanas se desenvuelvan en un ambiente de confianza y armonía, pues garantiza respaldo, seguridad y credibilidad en las personas.

- *Disciplina*: Como un hábito de vida para llevar una vida ordenada, proactiva y virtuosa vinculada a normas o reglas de convivencia.
- *Civismo*: Como práctica diaria de respeto, entrega, amor y valoración a la patria y sus símbolos.
- *Responsabilidad*: Cumplir con el deber de asumir las consecuencias de nuestros actos, tratando de que estos sean realizados de acuerdo con una noción de justicia y de cumplimiento del deber en todos los sentidos.”

2.2.1.4 Políticas

Según el Código de Convivencia del COTAC se establecen fundamentos de la siguiente manera (2014, pg. 6):

- “- Fundamentos Legales: El Código de Convivencia Institucional de la Unidad Educativa de Aviación Civil se basa legalmente en:
 - Constitución de la República del Ecuador TÍTULO 2 DERECHOS; TÍTULO 7 RÉGIMEN DEL BUEN VIVIR.
 - Código de la Niñez y Adolescencia LIBRO 1 LOS NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES COMO SUJETOS DERECHOS TÍTULOS 3 Y 4; LIBRO 3 DEL SISTEMA NACIONAL DESCENTRALIZADO DE PROTECCIÓN INTEGRAL DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA TÍTULO 2, 6, 8, 9 Y 11.
 - Ley Orgánica de Educación Intercultural, TÍTULO I DE LOS PRINCIPIOS GENERALES CAPÍTULO ÚNICO DEL ÁMBITO, PRINCIPIOS Y FINES Art. 1.- Ámbito., Art. 2.- Principios, literales d, i, j, k, l, m, p, t,; Art. 3.- Fines., CAPÍTULO III DE LOS DERECHOS Y DEBERES DE LOS ESTUDIANTES, CAPÍTULO IV DE LOS DERECHOS Y DEBERES DE LOS DOCENTES, CAPÍTULO QUINTO DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LAS MADRES, PADRES Y/O REPRESENTANTES

LEGALES; CAPÍTULO SEXTO DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA.

- Fundamentos Institucionales: La unidad Educativa de Aviación Civil “COTAC”, se basa en los siguientes fundamentos institucionales:

- Educación para la democracia.- La Unidad educativa COTAC es un espacio democrático que permite a sus miembros el ejercicio de sus derechos mediante la promoción de una cultura de paz.
- Creación de espacios de diálogo socio – cultural y promoción de intercambio de aprendizajes y saberes.
- Participación.- todos los actores de la comunidad educativa intervienen en la planificación, gestión, toma de decisiones y rendición de cuentas inherentes al ámbito educativo.
- Construcción de una sociedad justa.- La Unidad educativa mediante el diálogo orienta a la comunidad educativa en aspectos relacionados con la vida personal, familiar, escolar y social.
- Acceso a la educación.- La Unidad educativa brinda la oportunidad de acceso, permanencia y culminación en los niveles: inicial 2, básico y bachillerato.
- Escuelas del Buen Vivir.- La Unidad educativa cumple con lo establecido en el Plan Nacional del Buen Vivir.
- Formulación de acuerdos de convivencia armónica entre sus miembros.”

2.2.1.5 Identidad Visual

De acuerdo al capítulo de Cultura Corporativa en el punto 1.3.2 se analizará los elementos y signos de la identidad visual y corporativa del Colegio Técnico de Aviación Civil (COTAC). Para lo cual se deberá analizar si el logotipo de esta institución tiene naturaleza lingüística y gráfica, es decir, si su logo muestra de forma explícita su identidad: servicio y educación. Y conocer si esto se puede

apreciar con los gráficos del logo actual. Por otro lado, se deberá conocer si su símbolo principal, el libro, es un símbolo representativo que muestra a simple vista el servicio que se brinda, la educación. También, se debe conocer si las gamas cromáticas, es decir, sus colores van de acuerdo a sus ideales. Como define por ejemplo Joan Costa en el libro *Identidad Corporativa*: “el color verde es un color tranquilo y sedante”, “el azul marino que representa profundidad y atrae al infinito”, el color blanco que es paz y pureza” lo cual va con los objetivos e ideales institucionales y son correctos.



2.2.1.6 Identidad Ambiental

De acuerdo al capítulo 1.3.2 de Cultura, se enumerará las instalaciones del COTAC, las cuales tienen vigencia hace 35 años, durante los cuales se han realizado varios cambios y nuevas construcciones, como por ejemplo en aulas y laboratorios. El Colegio tiene los siguientes espacios físicos:

- 1 piscina olímpica
- 1 cancha de Indor fútbol
- 1 sala de música
- 1 biblioteca
- 1 salón de audiovisuales
- 1 sala de jefes de área
- 1 sala de lengua y literatura
- 2 canchas de básquet
- 1 laboratorio de física
- 1 gimnasio

2.2.2 Historia

El Colegio Técnico de Aviación Civil (COTAC) surge de la necesidad de formar jóvenes profesionales de nivel medio con formación altamente capacitada para servir a la aviación civil y ser una reserva indispensable para la Fuerza Aérea Ecuatoriana. Por esta razón, la Dirección General de Aviación Civil (DGAC) presenta el proyecto para la creación de esta institución al Ministerio de Educación, a cargo del Director General de la DGAC, el Brigadier General Avc. Carlos Gudiño, quien recibe una respuesta inmediata del Ministerio por su gran interés en formar jóvenes de educación media con preparación previa para la educación superior. Así el 21 de septiembre de 1977, se presenta la resolución #001668 del Ministerio de Educación Pública que autoriza el funcionamiento legal del COTAC.

Dada esta resolución, la institución abre sus puertas en las instalaciones de la Escuela Técnica de Aviación Civil (ETAC) perteneciente a la DGAC, el 1 de octubre de 1977 a cargo de la dirección del Coronel Ingeniero Jaime Muñoz. Iniciando en primera estancia con cuarto curso de ciclo diversificado con apenas 75 alumnos a los cuales se les otorgaba las especializaciones de Físico – Matemático, Químico – Biólogo, como también el de Técnico Aeronáutico. Sin dejar atrás los clubes de Alas Delta y Aeromodelismo, los cuales se destacaron a nivel nacional en campeonatos en los que estudiantes del COTAC ganaron el primer lugar. Como fue el caso de Alexis Flores que en el año 1983 ganó el primer lugar con 15 puntos en el concurso de Alas Delta, denominado “Sierra 100”.

Para el 12 de septiembre de 1978 se autoriza el funcionamiento del primer curso del ciclo básico, y para 1979 segundo y tercer curso. Esto con el fin de duplicar el número inicial de estudiantes de la Institución. Para lo cual, gracias al buen manejo de la reputación del Colegio se logra tener 500 estudiantes para el año 1981, cifra que se duplicó para el año 2000. Año en el cual surgió un cambio significativo, puesto que se integró a la educación de la institución a las mujeres, viendo la necesidad e interés de las mismas. Este cambio creó

preocupación en los administrativos y directivos del COTAC debido a las instalaciones, por lo cual se decidió mejorar el espacio físico para que sea apto para todos los estudiantes, otorgándoles: 31 aulas, laboratorios de Ciencias Naturales, Física Informática, gimnasio, canchas de vóley, basket, fútbol, piscina semi olímpica, salón auditorio, sala de audiovisuales, sala de atención a padres de familia, y sala de profesores, bar comedor y espacios verdes que permitan el desempeño académico, cultural y deportivo.

El COTAC ha logrado cumplir a cabalidad su misión y visión que han permitido que los jóvenes formados en sus instalaciones sean grandes profesionales en las ciencias exactas y humanas, con una cultura aeronáutica enfocada al Tránsito Aéreo, Meteorología, Operaciones, Aeronavegación y más actividades relacionadas a la aviación. Sin embargo, tras la promulgación de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) en marzo del 2011, se establece la Disposición Transitorio Octava que señala (2011, pg.43): “que a partir del 2011 toda institución educativa que está administrada por las Fuerzas Armadas o Aviación Civil pasará a formar parte de Ministerio de Educación”, por lo cual la institución entra en transición con el fin de cumplir con la Ley. Por lo tanto, para el 15 de mayo de 2014 se firma el acuerdo interinstitucional #009-14, mediante el cual se establece la normativa para continuar con el proceso señalado en la Disposición Transitoria Octava de la LOEI.

2.2.3 Situación actual

La situación de la Institución tiene antecedentes desde el 2011, que debido a decreto del Ministerio de Educación, tuvo que entrar en transición para cumplir con la Disposición Transitoria Octava de la LOEI. Situación que ha puesto en juego varios aspectos del Colegio como su identidad, cultura y comunicación corporativa. Pues, la inestabilidad que se vive diariamente en el Colegio ha debilitado la confianza de sus públicos de interés. Actualmente, el Colegio ya firmó el acuerdo interinstitucional #009 – 14 el 15 de mayo del 2014, por lo cual a partir de julio de este año entraría personal nuevo a la Institución como también permanecerían todos los trabajadores que calificaron y aprobaron las

normativas del Ministerio. Esta situación ha ocasionado varias decepciones laborales, pues, para formar parte del Ministerio y seguir laborando en el Colegio se necesitaron varios requisitos que sitúan a cada persona dentro de un escalafón para obtener una remuneración y calificar para poder seguir laborando. Razón, por la cual varios trabajadores han renunciado o disminuido su entrega hacia el Colegio. Actualmente, el COTAC tiene en su gran mayoría personal nuevo, aproximadamente en un 70%, lo cual ha ocasionado que el personal antiguo no sienta un ambiente de confiabilidad y estabilidad.

2.2.4 Funciones de la cultura

Las presentes funciones serán analizadas desde la perspectiva institucional del Colegio. Sin embargo, en la investigación se comprobará si estas funciones se cumplen dentro de la cultura para determinar si existe manejo de comunicación interna.

2.2.4.1 Identificación

De acuerdo a Michael la identificación es el (2008, pg. 56): “¿Quiénes somos?, es decir, la personalidad de la empresa”. Por esta razón, se ha definido que la personalidad el Colegio COTAC es una entidad educativa con más de 35 años de experiencia que ha educado a varios jóvenes de la capital del Ecuador, especialmente, en el área de la aeronáutica e instrucción militar. Sin embargo, actualmente, el Colegio al formar parte del Ministerio de Educación ha dejado de tener instrucción militar y aeronáutica, por lo cual ahora sólo sería una entidad educativa con varios años de experiencia que formaba parte de la DAC.

2.2.4.2 La integración

La integración según Michael Ritter es (2008, pg. 57): “¿Qué une? ¿Cómo se entienden mutuamente en una institución?”. En este caso, al responder estas preguntas se puede concluir que lo que une al personal del Colegio es el

formar excelentes bachilleres de la República y luchar por que esto suceda; y la manera de entenderse es a través de las normativas institucionales y ministeriales que establecen maneras de interactuar y relacionarse entre departamentos y entidades (Ministerio de educación y Colegio).

2.2.4.3 Coordinación

Según Ritter la coordinación es (2008, pg. 57): “¿Qué y cómo debo hacerlo?” Esta función se refiere a las acciones y actitudes que tiene cada empleado frente a las políticas y valores que tiene la institución, es decir, si estas son cumplidas o no. En el presente caso, se puede concluir que los empleados del Colegio muestran interés en cumplir todo lo que se ha establecido. Porque al ser una institución educativa, los trabajadores laboran por un futuro mejor para los jóvenes de la ciudad de Quito.

2.2.4.4 Motivación

Según el libro *Cultura Organizacional*, la motivación es (2008, pg. 58): “lo que los individuos comparten como comunidad de valores compartidos, nociones de qué está bien y que nó, qué lleva al éxito y qué al fracaso.” Por lo tanto, en este caso de crisis, la motivación es una de las funciones esenciales para ser manejada, ya que los trabajadores consideran a las nuevas normativas Ministeriales como cambios que han desestabilizado su trabajo.

2.2.5 Niveles de cultura

De la misma forma que las funciones de la cultura, los niveles serán analizados desde la visión del Colegio pero serán comprobados en la investigación con el fin de conocer si estos factores son tomados en cuenta internamente y gestionados de manera correcta.

2.2.5.1 Niveles de artefactos y rituales

En el siguiente caso, se puede decir que todo lo que respecta a imagen externa era positiva antes de la transición según lo dicho por Ritter, los trabajadores tenían uniformes que los caracterizaban del resto y los hacían sentirse parte de la institución. A partir de la transición, el Ministerio de Educación absorbió los fondos del Colegio que permitían darles el dinero para los uniformes y más beneficios que actualmente ya no se gozan. Por otro lado, los diseños de página web, folletos, anuarios y más material impreso, mantienen una línea gráfica y de colores uniformes que permiten se identifique la identidad del Colegio. A su vez las instalaciones también constan de colores corporativos y buen estado que permiten apreciar la importancia y el buen trato que se da al cliente, es decir, los jóvenes estudiantes y sus padres. Asimismo, dentro del Colegio para mantener el buen ambiente laboral y de compañerismo se elaboraban festejos y reuniones en fechas importantes entre departamentos y generalmente entre todos los trabajadores para que exista un ambiente de comunicación informal y divertida que salga de la cotidianidad y permita que los trabajadores se sientan a gusto. Anteriormente, los días viernes se daba la oportunidad de ir sin uniforme y así permitir que el ambiente laboral sea más flexible, cómodo y casual. Pero actualmente, ya no existen estas políticas debido a que ya no usan uniforme.

2.2.5.2 Nivel de tradición, leyendas, mitos y héroes

Dentro del Colegio las tradiciones desde su creación han sido celebrar las fechas cívicas como buenos nacionalistas (ecuatorianos), lo cual con el tiempo fue creando tradiciones entre sus empleados. En cuanto a los héroes, los más conocidos son aquellos que fundaron el Colegio, es decir, el Director General de la DGAC de 1977, el Brigadier General AvC. Carlos Gudiño, quien fue el que estuvo a cargo del proyecto de realización del COTAC y quien lo presentó al Ministerio de Educación en ese tiempo. Sin embargo, se podría decir que siempre el personal de la DGAC ha sido su guía ante todo tipo de problemática,

pues, esta entidad fue siempre la responsable del funcionamiento correcto del Colegio.

CAPITULO III

3. INVESTIGACIÓN DE COMUNICACIÓN Y CULTURA INTERNA

En base a la teoría planteada, se ha dividido a la investigación de acuerdo a los objetos de estudio que son: comunicación interna en crisis, cultura corporativa y gestión de crisis. Se ha determinado que, para el presente proyecto, se fijarán categorías de investigación para analizar de mejor forma la información.

En primer lugar, la comunicación interna en crisis definirá las categorías de tipos de comunicación (formal o informal) y las herramientas de comunicación (anacrónicas o asincrónicas). En segundo lugar, la cultura corporativa establecerá como categorías a la filosofía, identidad visual, funciones y niveles de cultura. En tercer lugar, para gestión de crisis se dividirá en entornos de relaciones sociales, responsabilidad social y asuntos públicos.

3.1 Preguntas de investigación

- ¿Cómo se ha manejado la implementación de las nuevas reformas de educación con el personal administrativo y docentes?
- ¿Qué medidas se ha tomado para fortalecer la cultura a través de la comunicación en los empleados en situaciones de crisis?
- ¿Qué ha causado inestabilidad laboral?

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo General

Diagnosticar la situación actual de la organización con respecto a crisis internas y a los factores comunicacionales que permitan el fortalecimiento de la cultura corporativa para la prevención de crisis en el Colegio COTAC.

3.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar las causas que provocan la crisis interna por la implementación de políticas institucionales.
- Diagnosticar los factores que influyen en la cultura corporativa para la prevención de crisis internas.
- Analizar la comunicación interna para la implementación de herramientas, procesos y políticas comunicacionales que aporten al manejo de crisis.

3.3 Enfoque Metodológico

En la presente investigación, se utilizará el enfoque multimodal con el fin de obtener datos cualitativos y cuantitativos que permitan que los resultados del proyecto sean más profundos y den mayores resultados, tanto numéricos, como de análisis.

En primer lugar, el enfoque cuantitativo es el que analiza datos numéricos, estadísticos y de ciencias exactas que permiten determinar ciertos factores a través de porcentajes o números, lo cual permitirá recopilar los datos numéricos precisos del personal de la institución. Según Carlos Arturo Monje (2011, p. 11) Se realizarán encuestas a los trabajadores que establecerán datos significativos para conocer su percepción ante todos los cambios durante la transición del Colegio.

En segundo lugar, el enfoque cualitativo es aquel que permite analizar y escuchar pero que también es reflexivo para el investigador, ya que interpreta situaciones y opiniones porque busca la explicación de los mismos. En este enfoque se analizará las opiniones y comentarios de los directivos y administrativos del Colegio para saber si ha existido un buen manejo en la cultura interna a través de la comunicación en la situación actual.

3.4 Propósito

El fin de la presente investigación es analizar si existe el manejo adecuado de la cultura corporativa a través de la comunicación interna con el propósito de gestionar de mejor manera las crisis internas. Ayudará a sus directivos a obtener una propuesta para la gestión de comunicación en crisis que sirva como guía en varias situaciones de incertidumbre y desestabilización con el fin de mejorar la situación laboral y fortalecer la cultura corporativa a través del manejo de la comunicación interna en sus públicos de interés (directivos, administrativos, profesores y personal de servicio) durante la crisis.

3.5 Tipos de estudio o alcance

Para la presente investigación se utilizó el estudio exploratorio que analiza la situación actual de una empresa para conocer a profundidad qué ocurre y por qué se ha dado. Asimismo, se manejó el estudio descriptivo que define y estructura cada problemática para poder determinar los datos obtenidos del estudio exploratorio, con el fin de conocer y entender cada estudio a fondo.

Por otro lado, se basó los estudios en el alcance evaluativo, el mismo que analiza sustentos teóricos, en este caso, sustento legal basado en ciertas leyes. Entre estas las más importantes son: LOSEP, LOEI, que han sido las que han ocasionado los cambios más representativos en la institución y que sustentan la labor y la responsabilidad del investigador.

3.6 Determinación de la población y selección de la muestra

3.6.1 Determinación de la población

La población del Colegio será dividida en 4 grupos principales que conforman la Institución. Sin embargo, para que exista homogeneidad en las respuestas de cada área, se dividió a la población de la siguiente forma:

1. Directivos 2
2. Administrativos 9
3. Profesores 64
4. Servicios generales 8

3.6.1.1 Muestra y muestreo

Para la investigación cuantitativa y cualitativa se utilizó a toda la población del Colegio puesto que se realizó un censo, es decir, al 100% de los trabajadores distribuidos por población. Por lo cual se dividió a la misma de la siguiente forma:

- Cuantitativa: Para la encuesta se utilizará a los administrativos, profesores y servicios generales.
- Cualitativa: La entrevista se realizará a los directivos.

Por lo tanto, para la presente investigación se utilizará el censo para cada población.

3.7 Métodos

Los métodos que se utilizaron en la investigación permitieron que la información sea más fluida y representante. En primer lugar, el método deductivo es el que analiza datos en base a una idea general que permite llegar a otras en específico. Mientras que en segundo lugar, el método inductivo es que estudia ideas específicas para llegar a una general. En tercer lugar, el método analítico se basará en estudiar detenidamente las problemáticas definidas para conocerlas una a una y llegar a concluir las causas de los mismos. Finalmente, al analizar cada una de estas variables se podrá definir qué orígenes existen y cuáles son los efectos que provocan los mismos.

3.7.1 Técnicas de investigación

El siguiente proyecto está constituido por la investigación de campo, la cual permitirá analizar los resultados de entrevistas y encuestas; esto debido a que la investigadora sacó datos nuevos y significativos al utilizar estos instrumentos. Este análisis puede ser a través de comparaciones con la realidad, como también analizando la realidad de la información cualitativa y cuantitativa que se obtenga con las herramientas de investigación.

3.7.1.1 Encuesta y entrevista

Las presentes técnicas de investigación que se han escogido para el proyecto servirán para alcanzar los objetivos planteados, y es necesario conocer el concepto de las mismas. Según Carlos Monje (2011, pp. 135) la encuesta es un cuestionario que pretende conseguir respuestas personales de un grupo de personas con el fin de establecer conclusiones numéricas sobre determinado tema. Por otro lado, la entrevista estructurada es una técnica verbal guiada, es decir, que sigue una estructura y un orden en sus preguntas y debe ser manejada de la misma forma con todos los entrevistados. (Monje. 2011, pp. 136).

El objetivo principal de estas técnicas es determinar la comunicación interna, como también los factores y causas que han generado crisis en la Institución y conocer cómo estas influyen en la cultura corporativa. Se han determinado categorías y subcategorías para la encuesta y entrevista, las cuales se presentan a continuación:

A) ENCUESTA:

I) CATEGORÍA. Tipos de comunicación:

1) SUBCATEGORÍAS:

FORMAL:

- ¿Quién le informa de las nuevas normativas, políticas o noticias de la institución?
- ¿Cómo se entera de las nuevas normativas, políticas o noticias de la institución?
- ¿Considera que la comunicación es fluida y llega a tiempo?
- Para informar noticias, ¿Considera que existe una preparación previa de la información?
- ¿Conoce usted el encargado de enviar o comunicar las noticias?

INFORMAL:

- ¿Cree usted que existen rumores internos?
- ¿Cree usted que existen rumores internos sobre la situación laboral?
- Cuando escucha un rumor o chisme, ¿conoce con exactitud la fuente de información?

II) CATEGORÍA. Herramientas:

2) SUBCATEGORÍAS: Asincrónicas / Anacrónicas

- ¿A través de qué herramienta se entera de nueva información del Colegio?
- Califique el uso del correo sobre 10.
- ¿Utiliza la página web del Colegio para informarse de eventos, noticias, etc?
- ¿Se realizan reuniones o eventos para informarle de noticias, novedades u otros?
- ¿Cómo le gustaría informarse de las novedades del Colegio?
- ¿Se ha utilizado el correo, página web, carteleras para informarle sobre los cambios del Colegio por la transición?
- ¿Se ha utilizado reuniones o eventos para informarle de los cambios?

III) CATEGORÍA: Filosofía, identidad visual, funciones y niveles de cultura.

3) SUBCATEGORÍAS:

- Misión, visión, valores, identidad visual y ambiental.
 - ¿Conoce la filosofía de la institución de manera clara?
 - ¿Conoce usted claramente cuál es su función como colaborador?
 - ¿Se siente identificado con la filosofía de la empresa?
- Identificación, coordinación, motivación e integración.
 - ¿Cómo considera la relación con sus compañeros de trabajo?
 - ¿Cree importante tener una buena relación con sus compañeros?
 - ¿Conoce claramente las políticas y valores institucionales?
 - ¿Se siente identificado con los valores y políticas de la empresa?
- Artefactos, rituales, valores, leyendas.
 - ¿Considera agradables los colores de la pintura del Colegio e instalaciones?
 - ¿Se siente identificado con las historias de fundación de la Institución?
 - ¿Conoce a profundidad la historia de fundación del Colegio?
 - Señale los valores de la institución

IV) CATEGORÍA: Entorno de relaciones sociales

4) SUBCATEGORÍA: Cambio de personal

- ¿Se siente estable trabajando en el Colegio?

- ¿Considera que tiene la posibilidad de rotar de puesto?
- Califique del 1 al 10, considerando 1 nada y 10 mucho, la rotación de personal durante la transición?
- Durante estos 3 últimos años, ¿Cuántas personas han cambiado de puesto?
- Durante estos 3 últimos años, ¿Se han cambiado políticas o la filosofía de la empresa?

V) CATEGORÍA: Responsabilidad social

5) SUBCATEGORÍA: Responsabilidad con el trabajador

- ¿Considera que el colegio es responsable con sus trabajadores?
- ¿Considera que usted ha sido participe en la transición y se ha tomado en cuenta su opinión?
- ¿Conoce planes o proyectos internos que lo involucren?
- ¿Considera que participa en los asuntos de la organización?
- ¿Se siente a gusto en la empresa?

VI) CATEGORÍA: Asuntos Públicos

6) SUBCATEGORÍA: Funcionarios públicos

- ¿Cómo considera la relación con el Gobierno o Ministerio?
- ¿A través de quién se comunicaba las nuevas normativas para el Colegio?
- ¿A través de qué medio se comunicaba las nuevas normativas para el Colegio?
- ¿Qué relación se tenía con esa persona o Ministerio?

B) ENTREVISTA:

I) CATEGORÍA. Tipos de comunicación:

- ¿Cómo se informa a los demás empleados sobre los cambios institucionales?

- ¿A través de qué instrumentos de comunicación se informaban los cambios?
- Para informar noticias, ¿Considera que existe una preparación previa de la información?
- ¿Quién el encargado de enviar o comunicar las noticias?
- ¿Se ha utilizado el correo, página web, carteleras para informar sobre los cambios del Colegio por la transición?

II) CATEGORÍA. Herramientas:

- ¿Se ha utilizado el correo, página web, carteleras para informar sobre los cambios del Colegio por la transición?
- ¿Cree usted que existen rumores internos y qué tipos?

III) CATEGORÍA: Filosofía, identidad visual, funciones y niveles de cultura.

- ¿En base a qué objetivos se planteó la misión, visión y valores?
- ¿Qué seguimiento se ha dado para conocer si los trabajadores se sienten identificados?
- ¿Conoce si los trabajadores se sienten identificados con la filosofía? ¿Y usted?
- ¿Cómo considera la relación con sus compañeros de trabajo?
- ¿Conoce claramente las políticas y valores institucionales y se siente identificado?

IV) CATEGORÍA: Entorno de relaciones sociales

- ¿Se siente estable trabajando en el Colegio?
- Durante estos 3 últimos años, ¿Cuántas personas han cambiado de puesto?
- Durante estos 3 últimos años, ¿Se han cambiado políticas o la filosofía de la empresa? ¿Cuántas veces?

V) CATEGORÍA: Responsabilidad social

- ¿Considera que el colegio es responsable con sus trabajadores y que existen planes o proyectos internos que involucren al trabajador?
- ¿Se siente a gusto en la empresa?

VI) CATEGORÍA: Asuntos Públicos

- ¿Considera que ha existido intervención de autoridades públicas en la crisis? ¿de quién/quienes?
- ¿Qué relación se ha mantenido con los mismos?
- ¿Cómo considera la relación con el Gobierno o Ministerio?
- ¿A través de quién y por cuál medio se comunicaba las nuevas normativas para el Colegio?

3.8 Presentación de resultados

A continuación se presentarán los resultados obtenidos de la investigación del presente proyecto sobre público interno:

3.8.1 Encuesta (Ver anexo 3):

- **Género, edad, proceso:** El personal del Colegio Cotac está constituido en su mayoría por un 66% de mujeres y el resto hombres, divididos en 9 administrativos, 64 profesores y 8 personas de servicios generales, quienes en su totalidad rodean las edades de 31 a 41 años y de 42 a 53 años de edad. Estos datos permiten a la investigadora determinar qué tipo de población constituye el Colegio, para así poder definir en el proyecto qué herramientas utilizar y la mejor forma de llegar a todos.
- **Tipo de comunicación:** En la 1ra pregunta, el personal del Colegio ha coincidido en un 48% que para conocer cualquier tipo de noticias sobre la

institución, sus compañeros son quienes les informan, seguido por sus jefes, es decir, mediante comunicación informal. Esto permite afirmar que el Colegio transmite información en base a rumores internos por el tipo de comunicación que maneja. Sin embargo, en la pregunta 2 los colaboradores determinan que la forma de informarse de los cambios es mediante reuniones. Lo mismo que resulta contradictorio con la pregunta anterior, ya que la mayoría afirma que sus compañeros son quienes les cuentan de las novedades, pero en esta pregunta el 41% de los encuestados afirman enterarse a través de reuniones, es decir, comunicación formal. En la 3ra pregunta, la mayoría de trabajadores, el 33%, admiten que están en desacuerdo que la comunicación es fluida y llegue a tiempo. Pero en la pregunta 4, el 33% considera que existe que una preparación previa de qué se va a comunicar al personal. Sin embargo, en la pregunta 5 el 33% no conoce quién es el encargado de generar las noticias. Lo mismo que permite concluir que no existe comunicación marcada debido a la contradicción en los resultados, es decir, no existe comunicación interna ya que sus empleados no saben cómo definir e interpretar la comunicación, ya que se da de 2 tipos (formal e informal).

Los resultados de la 6ta pregunta permiten confirmar el análisis de la 1ra pregunta que indica que existe comunicación informal dentro de la Institución. Pues, según este ítem, el 40% de los encuestados consideran que existen rumores en la empresa así que se puede afirmar que según este instrumento se ha evidenciado mayores porcentajes de comunicación informal en el Colegio. En la pregunta 7 se afirma que los rumores más escuchados son laborales y la pregunta 8 permite determinar que un 35% y 30% están muy de acuerdo y de acuerdo con que existen rumores sobre la situación laboral. Además el 36% de los colaboradores en la pregunta 8 no conocen la fuente del rumor por lo tanto, se afirma que el tipo de comunicación más marcada que se maneja en la institución es informal. Pues, el 52% cree que los rumores laborales que más se escuchan en la institución son sobre cambios de puestos, lo cual, permite considerar que

esto puede generar inestabilidad laboral y esto aumentar la crisis como dice Paloma Gil en el capítulo 1.2 de Gestión de Crisis. Una de las mayores causas que generaron crisis son los rumores y más cuando no existe comunicación que los maneje.

- **Herramientas:** Según la pregunta 9, la herramienta de comunicación más utilizada de los encuestados para informarse de novedades son las reuniones. En la 2da pregunta de la encuesta se corrobora que la mayoría considera que esta herramienta sirve notablemente para conocer noticias e información. Sin embargo, en la pregunta 11 el 35% consideran que sólo a veces se gestionan reuniones para informar. lo mismo que se asevera en la pregunta 9 con una mayoría del 49%. El correo también es otra herramienta de comunicación utilizada por el personal pero en la pregunta 10, su uso ha sido calificado con un 5/10, es decir, no es muy utilizado. La pregunta 12, la mayoría de encuestados que corresponde al 35% afirma que la herramienta de comunicación que más quisieran utilizar para información es el correo, por lo cual, se deberían potenciar esta herramienta.

En la pregunta 13, la mayoría de colaboradores (40%) concuerdan que sólo a veces se utilizaban herramientas de comunicación como el correo, página web y carteleras, para informarles de los cambios sobre la transición, lo mismo que permite afirmar que no existe un manejo constante y estratégico de herramientas de comunicación. Pero que sin embargo, consideran al correo una buena herramienta informativa.

- **Filosofía, identidad visual, funciones y niveles de cultura:** En cuanto a la filosofía de la empresa, en la pregunta 15, la mayoría de encuestados, el 27 y 25% consideran estar muy de acuerdo y de acuerdo en conocer esto. Sin embargo, conocen cuál es su función y qué filosofía lleva la empresa. En la pregunta 15, el mayor porcentaje que conoce sobre esto es de 36 y 35% de sus empleados, es decir, un número considerable. Al igual que la pregunta 16 y 17 de la encuesta, el porcentaje que se siente identificado con la filosofía de la empresa es de un 33 y 28%, puesto que son pocos los que conocen con complejidad la filosofía, lo mismo que puede perjudicar en

tiempos de crisis como dice Moisés Limón Peña en el capítulo de Cultura Corporativa en Crisis, ya que no permite que exista identidad corporativa. El porcentaje de gente que trabaja en la Institución y conoce sobre la filosofía del Colegio es muy poca de acuerdo a los porcentajes obtenidos en la encuesta.

Según la pregunta 18 de la encuesta, el 46% de los empleados que corresponden a la mayoría coinciden que la relación entre compañeros es buena. En la pregunta 19, los trabajadores creen que es importante tener una buena relación entre colaboradores, lo cual permite analizar que los colaboradores se sienten a gusto con las relaciones de trabajo.

La mayoría de trabajadores en la pregunta 20 y 21 consideran que probablemente sí conocen las políticas y valores institucionales. Sin embargo, el porcentaje que considera esto no es trascendental, ya que es un 36% y 40%, esto afirma que los trabajadores en su minoría consideran saber sobre la filosofía y cultura institucional. Pero el 42% de los trabajadores consideran que están de acuerdo en sentirse identificados con los valores y políticas, afirmando que la filosofía es conocida entre los trabajadores, pero no en su mayoría.

Por otro lado, en la pregunta 23 se considera que la mayoría de trabajadores en un 42% consideran agradables los colores de la pintura del Colegio, pero la mayoría en un 21% consideran indiferente el tema de la pintura, lo cual llama la atención ya que es un número pequeño en consideración al 100% de la totalidad de los encuestados. Se podría analizar que este tema visual es considerado como secundario y poco importante entre los trabajadores pero a su vez y en su mayoría se sienten a gusto con la infraestructura (Colores corporativos).

Por otro lado, el 35% de la Institución considera que probablemente sí se siente identificado con las historias de fundación del Colegio, evidentemente es un porcentaje bajo del 100% ya que son pocos los que conocen sobre la filosofía y cultura de la empresa. Sin embargo, en la pregunta 25 la mayoría de colaboradores acertaron a los valores de la institución, demostrando que sí conocen parte de la filosofía implícita del Colegio.

Según la pregunta 26, el 53% de empleados, se han enterado de la filosofía a través de la página web, lo cual quiere decir que los empleados se sienten a gusto usando el internet y esto asevera el resultado de la pregunta 12 de la encuesta en la cual los colaboradores consideran importante enterarse de las novedades mediante el correo. Es importante conocer esto, puesto que permite analizar que la página web del Colegio es utilizada con fines internos también y se debería potenciar la comunicación 360.

- **Entorno de relaciones sociales:** En cuanto a la estabilidad laboral, el 42% de los colaboradores se sienten estables trabajando en el Colegio, lo cual es bajo ya que es menos de la mitad de personas del 100% y permite analizar que más de la mayoría de la población no siente estabilidad laboral. Esto es afirmado en la pregunta 28, ya que la mayoría, es decir, el 41% de los trabajadores consideran que están de acuerdo en que pueden rotar de puesto, afirmando que existe rotación de personal. Sin embargo, es contradictorio ya que en la pregunta 29, los colaboradores no consideran muy grave a la rotación del personal, pues, considerando a 10 como mucha rotación, la mayoría la han calificado sobre 5 y 7, lo cual evidentemente no es tan grave y se lo consideraría como regular. Pero, los colaboradores en una gran mayoría consideran en la pregunta 30 que durante estos últimos 3 años más de 8 personas han rotado de puesto, lo cual nos permite aseverar que existe rotación de personal interno y esto confirma la crisis ya que existe mucha rotación generando inestabilidad.

Durante los últimos 3 años de transición, el 52% que corresponde a la mayoría de encuestados considera que no ha existido cambios de políticas, lo cual es incorrecto ya que sí se han establecido nuevas normativas debido a la transición e incluso varias veces. Esto lleva a concluir que los trabajadores no conocen con plenitud todos los cambios que se han dado para ser parte del Ministerio de Educación y aquí se confirma nuevamente la poca comunicación interna que existe. Sin embargo el 48% que contestó sí, considera que los cambios de políticas y filosofía, se han dado de 4 a 7 veces, lo cual es negativo ya que nos afirma que no existe estabilidad

interna incluso en lo escrito (políticas y filosofía), ya que estaban en constantes cambio para poder ser aprobados por el Ministerio.

- **Responsabilidad social:** La mayoría de trabajadores consideran que el Colegio es responsable con ellos, pero es importante tomar en cuenta que esto sólo considera el 33% de personas y el 32% consideran poco responsable, lo cual evidencia que la gente no considera que exista totalidad de responsabilidad con el trabajador, es decir, la mayoría en un 32% no siente al Colegio responsable. Las respuestas de la pregunta 33 son realmente interesantes ya que los porcentajes más utilizados se diferencian entre ellos por uno o dos números. El 27, 25 y 29% de las personas concuerdan en que no fueron participes de la transición y que su opinión no importaba, lo cual es negativo ya que evidencia poca comunicación y esto genera inestabilidad en el trabajador al no sentirse parte de la empresa ni respaldado. La totalidad de colaboradores no conocen planes que los involucren, lo cual concuerda con la pregunta 33 de la encuesta, porque permite afirmar que no existe responsabilidad social en la Institución, es decir, no existe suficiente preocupación por el crecimiento, importancia y estabilidad del personal. Un 28% de los colaboradores consideran que probablemente sí participan en los asuntos internos, pero no en su totalidad (100%), lo cual es negativo ya que el porcentaje es muy bajo para que la gente se sienta participe, además el 24% concuerda con que no están seguros y que probablemente no se sienten participes, lo mismo que afirma que la gente no se siente involucrada con la empresa. Pero a pesar de esto, la mayoría de empleados coinciden que se sienten a gusto trabajando en la empresa. Sin embargo, es un porcentaje de 36% que no supera a la mitad de personas, lo cual, es una ventaja que se debería potenciar con la comunicación e interacción de las personas.
- **Asuntos públicos:** Según los encuestados, la relación con el Gobierno o Ministerio de Educación es considerada por un 32% como buena, lo cual es positivo porque genera relaciones perdurables y esto a su vez estabilidad

interna al observar la buena relación entre autoridades. Los colaboradores consideran que las nuevas normativas se comunicaban a través de un delegado del Ministerio, lo cual es correcto ya que toda información era notificada por un Delegado o el propio Ministro de Educación quien comunicaba a las autoridades del Colegio. La pregunta 39 permite aseverar que el 45% de los trabajadores consideran buena la relación con el Ministerio de Educación o su delegado, lo mismo que será comprobado en la entrevista a las autoridades máximas del Colegio. Nuevamente, en la pregunta 40, se afirma la interpretación de la pregunta 11, analizando que las reuniones son la herramienta más usada para comunicar, pero en este caso la pregunta 40 estaba enfocada a cómo se informaban las nuevas normativas durante la transición, aseverando con un 49% su aplicación.

3.8.2. Entrevistas:

CATEGORÍAS	ENTREVISTA 1	ENTREVISTA 2	INTERPRETACIÓN
TIPOS DE COMUNICACIÓN	<p>Cuando existían novedades durante la transición se realizaban reuniones para informar a todo el personal. Como también se utilizaban comunicaciones escritas que eran creadas por la Dirección y Rectorado, quienes son los encargados de transmitir todo tipo de información. En cuanto a los rumores que se escuchaban durante la transición, los más comunes eran sobre estabilidad laboral, los mismos que eran generados por la mala información que existía de otros Colegios que atravesaban la misma situación.</p>	<p>Para informar las nuevas normativas del Colegio se realizaban sesiones, es decir, reuniones para informar de las novedades, para lo cual se realizaron comisiones de gente del Colegio que estaban constituidas por un delegado de los docentes, la autoridad de ese momento (Rector), delegado de los trabajadores y un directivo de los docentes, los mismos que eran los encargados de estructurar y definir las noticias que se iban a transmitir. Existían rumores sobre la situación laboral, por lo general eran comparaciones con otras instituciones que pasaban por el mismo cambio y esto mal informaba al resto de trabajadores, y cuando esto llegaba a oídos de los directivos se gestionaban reuniones para aclarar cualquier tipo de información. Sin embargo, esto creó mucha inestabilidad laboral, lo cual ha sido muy complicado manejar por tantos cambios que se han dado.</p>	<p>Los 2 entrevistados concuerdan que se utilizaban reuniones para informar de las novedades pero a su vez, coinciden que es más evidente la comunicación informal porque se generaron rumores y a través de estos, se organizaban reuniones para informar qué ocurría realmente.</p>
HERRAMIENTAS	<p>Se realizaban reuniones para informar correctamente a los colaboradores de cómo era la situación. Como también se utilizaban comunicaciones escritas.</p>	<p>Para informar las nuevas normativas del Colegio se realizaban sesiones, es decir, reuniones para informar de las novedades,</p>	<p>Se afirma que la herramienta más utilizada son las reuniones pero el primer entrevistado también considera que se usaron comunicados escritos. Así que se usan herramientas acrónicas y asincrónicas. Sin embargo, las acrónicas son las más comunes.</p>

<p>FILOSOFÍA, IDENTIDAD VISUAL, FUNCIONES Y NIVELES DE LA CULTURA</p>	<p>En cuanto a la filosofía, se tuvo que plantear nuevamente a raíz de la transición, con el fin de poder formar parte del Ministerio. Puesto que los objetivos que formaban anteriormente parte del Colegio ya no podían ser los mismos, y se debían estructurar en base a los objetivos del Ministerio. Sin embargo, se mantuvo como objetivo principal el formar estudiantes de alto nivel y esto se adecuó a los objetivos del Ministerio.</p>	<p>La filosofía se renovó con la comisión que se creó, y se tuvo que cambiar los ideales principales para cumplir con los objetivos del Ministerio de Educación y poder formar parte del mismo. Sin embargo, se ha intentado que la imagen seria y estable del Colegio siga perdurando a pesar de estos cambios. En cuanto a los colaboradores todos conocen la filosofía porque se les ha entregado folletos de la misma en su ingreso pero no todos se sienten identificados, porque la mayoría es gente nueva que no pertenecía al Colegio anteriormente y no conoce los fundamentos principales del Colegio.</p>	<p>La filosofía y cultura tuvo que ser replanteada nuevamente para formar parte del Ministerio y cumplir con sus políticas. Sin embargo, se trató de contemplar sus objetivos como entidad, sin perder la esencia del Colegio pero acoplándose a las nuevas normativas.</p>
<p>ENTORNO DE RELACIONES SOCIALES</p>	<p>En cuanto al personal, debido a los cambios y a las nuevas normativas institucionales establecidas se provocó que se desvincule a un 70% del personal, especialmente a profesores. Esto con el fin de cumplir con las nuevas reglas del ministerio, entre ellas que no exista el pluriempleo, lo cual ocasionó el despido de varias personas y la contratación de otras más. Esto ha creado que la situación laboral sea complicada ya que la gente nueva (su mayoría) aún no se siente identificada ni conoce a fondo la filosofía del Colegio. Por lo tanto, la relación laboral no es sólida y no se evidencia compañerismo, porque la mayoría son nuevos y no se sienten bien, conformes o en ambiente con el personal antiguo.</p>	<p>En cuanto a la rotación del personal, sólo en el rectorado se han cambiado por lo menos de 4 a 5 autoridades durante los 3 años de transición y en cuanto a docentes la mayoría son nuevos debido a las nuevas políticas del Ministerio, entre ellas el pluriempleo que no permite que un colaborador tenga más de un trabajo. Esto ha ocasionado que las relaciones laborales se vean afectadas al haber tanta gente nueva que no se siente involucrado con la Institución.</p>	<p>En cuanto a la rotación del personal, los dos entrevistados, consideran que es evidente que durante esta transición ha existido gran rotación del personal, lo cual ha generado inestabilidad en las relaciones de trabajo ya que la mayoría del personal es nuevo.</p>

RESPONSABILIDAD SOCIAL	En cuanto a responsabilidad social, el Colegio ha sido responsable con sus trabajadores, ya que el señor Páez considera que es un compromiso el ser responsable y servir a sus colaboradores. Por lo cual se tienen planes de capacitación, motivación y otros programas culturales y sociales de los cuales pueden formar parte.	En cuanto a la responsabilidad social, la institución da apertura al trabajador constantemente, se da capacitaciones, programas de integración y charlas para cumplir con los empleados.	Según los entrevistados como líderes han ido muy responsables con sus trabajadores, velando por su crecimiento tanto laboral, como personal en proyectos de capacitación, integración y más.
ASUNTOS PÚBLICOS	Las cabezas máximas de esta transición han sido la DAC y el Ministerio de Educación, pero se ha delegado al director de la ETAC como el primer representante del Colegio. Sin embargo, como un vínculo directo con el Ministerio se tiene a la secretaria del Cotac, formada por una secretaria y su asistente, quienes reciben y gestionan toda la información que es transmitida del Ministerio al Colegio. Por lo cual, se mantienen relaciones estrechas y buenas entre sus delegados.	Las relaciones que se han mantenido con entidades públicas como la DAC y el Ministerio de Educación han sido positivas. La DAC ha tenido una gran apertura ya que ha velado y ha dado las disposiciones necesarias para transferirse al Ministerio y ha dado apoyo en los nuevos cambios. Sin embargo, también se ha mantenido una excelente relación con el Ministerio de Educación para toda gestión y comunicado. Los mismos que se informaban a través del Ministerio por resoluciones o acuerdos ministeriales que se informaban al Colegio. Podía ser al rector quien maneja toda la parte académica en coordinación con el Ministerio o al director de la ETAC quien da el apoyo administrativo logístico para que se maneje de mejor manera la situación laboral.	Las relaciones de trabajo entre todos los involucrados en la transición (Ministerio de Educación, DAC y COTAC) según los entrevistados son consideradas muy buenas, ya que se ha mantenido el respeto y cumplimiento ante toda normativa establecida.

3.9 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- Como se pudo analizar en la encuesta y entrevista, el Colegio no tiene una fuerte comunicación formal marcada, el 37% de los colaboradores en la encuesta coinciden que no conocen quién genera las noticias, lo cual nos permite concluir que no hay una estructura establecida que describa cómo va la comunicación formal. Se puede definir que no hay comunicación formal y que esta debería ser potenciada porque permite que una empresa maneje de mejor forma qué, cómo y cuándo informar al público interno. Sin embargo, el tipo de comunicación que el Colegio tiene más marcada es la informal, pues, a través de la encuesta y entrevista, se delimitó que el 40% de encuestados consideran que existen rumores y que es lo más común entre los trabajadores. Estos han permitido difundir mensajes y novedades durante la transición que por lo general no han sido positivos y han generado inestabilidad, así que es evidente que existe una crisis interna dentro de la Institución. Además, otra problemática está en el poco uso de herramientas de comunicación. Según los resultados de la encuesta, el 41% de los trabajadores creen que durante la transición sólo se ha utilizado la reunión para informar, la misma que es una herramienta acrónica. También se utiliza el correo como herramienta asincrónica de comunicación, pero la información de este no es manejada adecuadamente, es decir, de manera estratégica para mejorar la crisis. Esto permite definir que de 12 herramientas comunes expuestas en el capítulo de Comunicación sólo 2 se utilizan en la Institución, lo cual es equivalente a un 28,6% de uso de herramientas de comunicación interna.
- En cuanto a la cultura y filosofía del Colegio, hay mucha duda, pues, según la encuesta, el 27% consideran conocer completamente y el 25% consideran conocer. Sin embargo, según la entrevista los directivos afirman que el 70% de trabajadores son nuevos y consideran que no conocen ni la filosofía ni cultura por lo que no se sienten identificados con la institución. Así que se puede concluir que no existe una cultura corporativa sólida que permita a los

empleados conocer a plenitud la misma y sentirse identificados con ella, lo cual perjudica en tiempos de crisis al provocar que los trabajadores no se sientan parte de la Institución. Además la identidad visual con respecto a los uniformes ha variado, pues, ya no se usan debido a la transición, porque desde la transición, la mayoría de empleados son nuevos y el Ministerio ya no otorga presupuesto para que los colaboradores gocen de este beneficio al igual que el de transporte. En cuanto a los colores corporativos, el personal interno comparte el 21% en no tener interés y en sentirse completamente de acuerdo con esto, pero la mayoría, el 42%, considera estar de acuerdo con los colores de la Institución, así que la identidad ambiental es considerada positiva, según los resultados.

Con relación a las funciones de la cultura la investigación determinó que el Colegio no cumple a cabalidad con estas. En primer lugar, los empleados no se sienten identificados con la filosofía ni el Colegio, ya que la mayoría son nuevos. En segundo lugar, no existe integración porque nadie se conoce completamente entre todos. En tercer lugar, tampoco hay coordinación ya que si no existe comunicación, no puede existir una estructura que defina cómo se informará entre procesos. En cuarto lugar, no hay motivación, ya que el Colegio no ha sido lo suficientemente responsable con su personal, por lo cual el público interno no considera que hay motivación.

En cuanto a los niveles de cultura, es evidente, que por los nuevos ingresos no se conozcan las historias, leyendas y fundadores del Colegio, y por ende no se identifiquen los colaboradores con los valores, filosofía e historia de la Institución.

- Otra causa que ha generado crisis, tiene que ver con la responsabilidad social con los trabajadores, pues, según la entrevista, los directivos creen que han sido lo suficientemente responsables con sus trabajadores, pero según la encuesta, los colaboradores no consideran que esto sea evidente y notable en su vida laboral e incluso no conocen los planes que se han realizado para su beneficio ni los cambios que han existido en su totalidad. Se puede concluir que esta es una debilidad interna que se deberá fortalecer

a través de la comunicación y proponer acciones que permitan involucrar y relacionar a los empleados institucionalmente.

- En cuanto a los asuntos públicos, la relación que se ha mantenido con el Ministerio de Educación, la DAC y el Colegio y los funcionarios que representan a cada entidad, ha sido positiva. Según las entrevistas y encuestas no han existido respuestas negativas ante esta temática, lo cual es positivo porque la relación entre estos miembros es fundamental para mostrar estabilidad a los colaboradores del Colegio y permitirles guardar la calma. Así que se puede finalizar que la relación con entidades públicas es buena.

CAPÍTULO IV

4. PLAN DE COMUNICACIÓN

4.1 Introducción

Según Arturo Salcedo (2013) un plan de comunicación interna es un escrito profundo en el cual se detallan estrategias y acciones que se realizarán para una empresa con el fin de gestionar la comunicación y satisfacer las necesidades de los trabajadores. Mientras que una campaña interna depende de un plan previo con objetivos a corto plazo que usan medios y herramientas de comunicación en un período determinado.

Para el presente proyecto, se utilizará el plan de comunicación porque permitirá realizar una propuesta más útil en la que se puedan manejar todas las problemáticas que se definieron en la investigación a largo plazo con el fin de establecer nuevas políticas y estrategias de comunicación, para poder generar cultura en tiempos de crisis.

Incorporando esto al modelo de Paloma Gil, una de las autoras del libro *Investigando la comunicación en crisis*, quien considera que existen 3 tipos de entornos en los que se puede generar crisis y se lo puede evitar a través de una buena gestión apoyada por la comunicación interna (2013, pp. 33): “Entorno de relaciones sociales, entorno de relaciones humanas y entorno de relaciones de comunicación.” Sin embargo, como se dijo anteriormente para este proyecto sólo se utilizarán el entorno social para comprobar que existe una crisis y manejar esta situación. Esto se complementa con la teoría de Edgar García quién también es autor del mismo libro y analiza a la crisis a través de un triángulo del cual se aplicará a la responsabilidad social empresarial y asuntos públicos que serán gestionados en el plan de comunicación corporativa.

4.2 Objetivos

4.2.1 Objetivo General

Mejorar la cultura corporativa a través de la comunicación interna con el fin de minimizar el impacto de la crisis.

4.2.2 Objetivos específicos

- Incrementar en un 60% el uso de herramientas y tipos de comunicación para gestionar de mejor forma las novedades y noticias.
- Potenciar la cultura corporativa en el público interno para superar la crisis

4.3 Públicos

El público con el que se trabajará en la presente investigación serán los 60 empleados del Colegio Cotac con el fin de tratar a la comunicación interna de manera general, es decir, dirigida hacia todos los colaboradores sin excepción.

4.4 Matriz de estrategias

La presente matriz describe a los objetivos establecidos anteriormente para llevar a cabo el plan de comunicación, como también la relación que cada objetivo tiene con el público interno y qué estrategias se determinaron para generar las acciones correspondientes a cada objetivo y lograr el propósito del plan.

Tabla 1. Matriz de estrategias

OBJETIVO GENERAL	OBJ. ESPECÍFICOS	PÚBLICO	ESTRATEGIAS
Mejorar la cultura corporativa a través de la comunicación interna con el fin de minimizar el impacto de la crisis.	1) Incrementar en un 60% el uso de herramientas y tipos de comunicación para gestionar de mejor forma las novedades y noticias.	INTERNO	1.1) Desarrollar la comunicación formal utilizando herramientas de comunicación para notificar cualquier novedad al personal del Colegio.
		INTERNO	1.2) Generar información de cómo se maneja la comunicación en la empresa.
		INTERNO	1.3) Plantear los nuevos cambios internos que se dan dentro del Colegio con el fin de no generar tanta inestabilidad y mejorar relaciones laborales a través de información.
		INTERNO	1.4) Asesorar al Comité Estratégico de Crisis para el diseño de proyectos que involucren a los trabajadores a través de la comunicación
	2) Potenciar la cultura corporativa en el público interno para mejorar la crisis.	INTERNO	2.1) Asesorar al área de RRHH sobre acciones comunicacionales sobre la estructura y funciones laborales
		INTERNO	2.2) Generar información interna sobre la identidad corporativa y niveles de cultura

4.5 MATRIZ DE ACCIONES

Esta matriz permite analizar a cada objetivo específico, relacionado con sus respectivas estrategias y acciones. Lo mismo que determina minuciosamente cuál es la estrategia y qué acciones se llevarán a cabo. Tomando en cuenta que cada acción será puntualizada en esta matriz para conocer a fondo su fin relacionado a las categorías establecidas y definiendo responsable de cada acción.

Tabla 2. Matriz de acciones

OBJETIVO 1: Incrementar en un 60% el uso de herramientas y tipos de comunicación para gestionar de mejor forma las novedades y noticias.		
ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES
1.1) Desarrollar la comunicación formal utilizando herramientas de comunicación para notificar cualquier novedad al personal del Colegio	1.1.1) Políticas del correo: Crear todas las directrices y normativas para uso útil del correo electrónico, a través de una reunión formal con los directivos y el comité de comunicación que deberá ser conformado para la aplicación de la comunicación interna.	Comité de comunicación y directivos
	1.1.2) Cartas informativas: Se elaborarán políticas sobre el tipo de información que deberá ser difundida mensualmente a través de este medio escrito, que por lo general serán temas Ministeriales y de interés institucional.	Comité de comunicación y directivos
	1.1.3) Reuniones: se realizarán reuniones de seguimiento a los cambios que han existido trimestralmente y cómo estos han involucrado y se han notificado a los colaboradores. Es decir, se reunirán a los involucrados para analizar qué información ha llegado a través del Ministerio mensualmente y en cada trimestre cómo y cuántas noticias sobre estos temas se han comunicado.	Comité de comunicación y directivos
1.2) Informar a los colaboradores de mejor manera cómo se maneja la comunicación en la empresa.	1.2.1) Capacitación 1: Realizar una capacitación informativa para notificar a los colaboradores cómo serán manejadas las novedades que involucra al Colegio y a su personal. Estableciendo directrices y una presentación adecuada y dinámica con los encargados de la misma. Tomando en cuenta que los mismo colaboradores serán quienes expongan al resto para brindar más confianza y familiaridad.	Profesores, administrativos, directivos y servicios generales

	<p>1.2.2) Comité: Se realizará una reunión para conformar el comité de comunicación corporativa con los directivos y RRHH, el mismo que deberá ser equilibrado y tener personas que sepan del uso de la comunicación. Ellos serán también quienes autoricen y sean los encargados de firmar y autorizar cada comunicado cuando se genere la información.</p>	Directivos, RRHH y comité de comunicación
<p>1.3) Informar los nuevos cambios internos dentro del Colegio con el fin de no generar inestabilidad y mejorar relaciones laborales</p>	<p>1.3.1) Seminarios: Se realizará seminarios de integración e información para comunicar cómo ha cambiado la estructura y organigrama interno, en cuanto al personal (rotación). Los mismos que también serán realizados y expuestos por personal delegado de los directivos y Comité. Se harán charlas estratégicas que manejen información clave y positiva de la empresa que permita incentivar al personal. Esto se podrá lograr con la ayuda de porcentajes y enfoques diferentes a los de inestabilidad laboral.</p>	Directivos, RRHH y comité de comunicación
<p>1.4) Aconsejar al Comité Estratégico de Comunicación para el diseño de proyectos de responsabilidad con los trabajadores y de la comunicación</p>	<p>1.4.1) Certificados: Se realizará una reunión en primera instancia con los directivos y RRHH para entregar certificados a los colaboradores más antiguos y nuevos incentivando su trabajo y la importancia de que se sientan parte del Colegio y para entregar los mismo será el Directos quien personalmente lo haga.</p>	Directivos, RRHH y comité de comunicación
	<p>1.4.2) Obsequios: En fechas especiales de acuerdo con un presupuesto otorgado por los directivos se entregarán obsequios no costosos para mejorar el rendimiento laboral, pueden ser materiales dinámicos o tarjetas emotivas.</p>	Directivos, RRHH y comité de comunicación

<p>1.4.3) Felicitaciones: A través de reuniones trimestrales analizar el trabajo de los colaboradores para felicitarlos por sus logros para que se sientan orgullosos y que su trabajo sea tomado en cuenta. Esto se puede analizar a través del cumplimiento de cada objetivo en el proceso y el cumplimiento del mismo.</p>	<p>Directivos, RRHH y comité de comunicación</p>
<p>1.4.4) Sorpresas: Establecer fechas con el comité de comunicación, directivos y RRHH para sorprender con notas, cartas formales o más comunicados escritos que obtengan mensajes motivadores que sorprendan y motiven el trabajo diario.</p>	<p>Directivos, RRHH y comité de comunicación</p>
<p>1.4.5) Buzón de sugerencias: Elaborar un buzón de sugerencias que sea manejado por el Comité de Comunicación que permita a los trabajadores brindar sus opiniones semanalmente para que sean tomados en cuenta y se los analice mensualmente junto con los directivos para tomar decisiones</p>	<p>Directivos y comité de comunicación.</p>

Tabla 3. Matriz Acciones

OBJETIVO 2: Potenciar la cultura corporativa en el público interno para mejorar la crisis.		
ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES
2.1) Asesorar al área de RRHH sobre acciones comunicacionales sobre la estructura y funciones laborales	2.1.1) Capacitación 2: Después de un análisis a través de una reunión estratégica con los representantes de cada proceso, se realizará una capacitación con todos los colaboradores para inducirles a la nueva imagen del Colegio y al final tomar un examen para conocer el interés y éxito de la misma y de esta manera lograr su identidad con la cultura.	Directivos, RRHH y comité de comunicación
	2.1.2) Correo cultural: Después de realizar la capacitación de inducción se enviará un correo recordando la nueva misión y visión para que se tengan en cuenta y se las conozca.	Comité de comunicación y directivos
2.2) Generar información interna sobre la identidad corporativa y niveles de cultura	2.2.1) Folleto: Realizar un folleto para todo el personal con las nuevas políticas y valores del Colegio con el fin de que los trabajadores tengan en sus manos algo que les permita identificarse.	Comité de comunicación y directivos
	2.2.2) Notas: Establecer una reunión en la cual, se generen datos curiosos del Colegio, como quien fue el creador, estadísticas de alumnos graduados y más datos que involucren a la historia y situación del Colegio para lo cual se utilizará el correo	Directivos, RRHH y comité de comunicación

4. 7 Presupuesto

Cada acción genera inversiones monetarias, que pueden ser altas o bajas, lo mismo que depende de la gestión económica que se realice. En este caso, al conocer que los fondos internos no son altos, se han propuesto acciones que sean económicas y realizables para el Colegio. A continuación se presenta cada acción y el costo que tendría cada una y cómo se financiarían:

Tabla 5. Presupuesto

ACCIONES	UNIDAD DE MEDIDA	CANT.	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL	MÉTODO DE FINANCIAMIENTO
Políticas del correo	Dólares americanos	1	0,00	0,00	Hojas de papel bond financiados por la DAC (recicladas o nuevas)
Cartas informativas	Dólares americanos	13	5,00	65,00	Hojas de papel bond financiados por la DAC (recicladas o nuevas)
Reuniones	Dólares americanos	4	0,00	0,00	Fondos del Colegio, financiados por la DAC
Capacitación 1: En esta actividad se pretende ahorrar con el valor del capacitador. Proponiendo a un colaborador de RRHH, directivo o del Comité quien sea el capacitador y enseñe al resto de trabajadores, sólo se presupuestará las hojas de papel bond y un esfero por colaborador.	Dólares americanos	2	0,08	0,16	Fondos del Colegio, financiados por la DAC
		1	0,20	0,20	Fondos del Colegio, financiados por la DAC
Comité	Dólares americanos	1	0,00	0,00	Personal del Colegio

Seminarios: En esta actividad también se utilizará personal del Colegio para informar.	Dólares americanos	3	0,00	0,00	Fondos del Colegio, financiados por la DAC
Certificados	Dólares americanos	2	2,00	4,00	Fondos del Colegio, financiados por la DAC
Obsequios: Esta acción dependerá de la fecha especial y de quién corresponda ser homenajeado. Por ejemplo, el día de la madre. Sin embargo, es preferible establecer un valor por persona en esta ocasión. Pero se entregarán 6 obsequios en el año.	Dólares americanos	1	5,00	5,00	Fondos del Colegio, financiados por la DAC
Felicitaciones	Dólares americanos	4	0,00	0,00	Fondos del Colegio, financiados por la DAC
Sorpresas: Se presupuestará por persona ya que se enviarán sorpresas dependiendo fechas especiales	Dólares americanos	1	3,00	3,00	Fondos del Colegio, financiados por la DAC
Capacitación 2: Se procederá de la misma forma que la capacitación 1.	Dólares americanos	2	0,08	0,16	Fondos del Colegio, financiados por la DAC
		1	0,20	0,20	Fondos del Colegio, financiados por la DAC
Correo cultural	Dólares americanos	1	0,00	0,00	Comité de Comunicación
Folleto	Dólares americanos	81	3,00	243,00	Fondos del Colegio, financiados por la DAC

Notas	Dólares americanos	7	0,00	0,00	Comité de Comunicación
Buzón de sugerencias	Dólares americanos	1	30,00	30,00	Fondos del Colegio, financiados por la DAC
SUBTOTAL				350,72	
5% DE IMPREVISTOS				17,54	
PRES. TOTAL				368,26	

4.8 Matriz de evaluación

Para cada plan es necesario que exista una forma de medición de cada objetivo para que permita determinar si las acciones y estrategias que se establecieron son positivas y están generando el efecto que se busca. Esta matriz define al objetivo específico más la acción, el instrumento y cómo se medirá esto a través de indicadores.

Tabla 6. Matriz evaluación

<i>Objetivos específicos</i>	<i>Tipo de objetivo</i>	<i>Nivel de evaluación</i>	<i>Acción</i>	<i>Instrumento</i>	<i>Indicador</i>
Desarrollar en un 70% las herramientas y tipos de comunicación en el personal del Colegio para gestionar de mejor forma las novedades y noticias.	Informativo	Avanzado	Políticas del correo	Monitoreo de seguimiento de políticas: Sondeo	# de acciones generadas semestralmente / # total de acciones establecidas
	Informativo	Avanzado	Cartas informativas	Monitoreo de información: Sondeo	
	Informativo	Avanzado	Reuniones	Resultados presentados	
	Informativo	Avanzado	Capacitación 1	Monitoreo de uso: Sondeo	

	Informativo	Avanzado	Comité	Monitoreo de uso: Sondeo	
	Informativo	Avanzado	Seminarios	Cuestionario	
	Motivacional	Avanzado	Certificados	Monitoreo de uso: Sondeo	
	Motivacional	Avanzado	Obsequios	Monitoreo de uso: Sondeo	
	Motivacional	Avanzado	Felicitaciones	Monitoreo de uso: Sondeo	
	Motivacional	Avanzado	Sorpresas	Monitoreo de uso: Sondeo	
Potenciar la cultura corporativa en el público interno para mejorar la crisis.	Informativo	Avanzado	Capacitación 2	Cuestionario	# de acciones generadas semestralmente / # total de acciones establecidas
	Informativo	Avanzado	Correo cultural	Monitoreo de uso: Sondeo	
	Informativo	Avanzado	Folleto	Monitoreo de uso: Sondeo	
	Informativo	Avanzado	Notas	Monitoreo de uso: Sondeo	

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La presente investigación podrá ser tomada como referencia para otras instituciones educativas que también han tenido cambios debido a las nuevas reformas de la LOEI. En el presente proyecto se pretendía determinar cómo ha sido la situación del Colegio Cotac con respecto a estas variaciones, es decir, si estos cambios han ocasionado una crisis interna y si existe cultura corporativa y si esta ha sido manejada a través de la comunicación. Para lo cual, se investigó y se determinó que evidentemente existe una crisis a partir de la transición generada por la LOEI, que se ha generado a través de rumores y rotación laboral y que nunca han sido gestionadas mediante comunicación interna estratégica, ya que no existe y esto ha ocasionado que se desestabilice la cultura corporativa y el ambiente laboral.

Gracias a los resultados obtenidos en la investigación, se pudo proponer un plan de comunicación que gestione la crisis y se mejore a la cultura a través de un buen manejo comunicativo, entre ellos proponer que exista más interacción entre los empleados para generar mayor responsabilidad interna. Esto con el objetivo de buscar estabilidad laboral y equilibrio dentro del personal.

Este proyecto será presentado a los directivos para que sea implementado si es de su agrado, ya que es proyecto es realizable, factible y medible.

Recomendaciones

En función a los resultados de la investigación, es necesario considerar la aplicación y desarrollo de un plan de comunicación que sea estratégico para que sirva notablemente y así evitar situaciones que generan crisis. Como también, es importante generar identidad en el personal para que realicen sus labores por sí mismos mas no por obligaciones u deberes. Los directivos deberían tomar parte de la mayoría de asuntos institucionales y sentirse parte

de cada uno de los cambios por más mínimos que sean, para que se desarrolle una comunicación estructurada y fluida (formal). Además, se debería trabajar para que cada colaborador se sienta identificado con la empresa a través de su cultura y la conozcan a cabalidad, ya que la mayoría son nuevos. Se debería permitir más actuación de los empleados para alcanzar la cultura y hacer uso de la comunicación en estas situaciones.

REFERENCIAS

- 3 *Formas de comunicación interna en la empresa*. Recuperado el 4 de diciembre del 2014 de <http://www.buenosnegocios.com/notas/342-3-formas-comunicacion-interna-la-empresa>
- Alonzo, D. *Plan estratégico para una imagen corporativa*. Recuperado el 1 de noviembre del 2014 de <http://www.monografias.com/trabajos83/plan-estrategico-imagen-corporativa/plan-estrategico-imagen-corporativa.shtml>
- Apolo Diego, Murillo Hernan y García Gabriela (2014). *Comunicación 360*. Ecuador, Quito: Editorial FCSC.
- Arizcuren Ana, Cabezas Elvira, Cañaque Natalia, Casado Maite y Fernández Pedro (2008). *Guías de Buenas Prácticas de Comunicación Interna*. España, Madrid: Editorial FEAPS.
- Buffet, W (2012). *Rumores, reputación y situación de crisis*. España, Madrid: Editorial Llorete&Cuenca.
- Capriotti, P (1999). *Comunicación Corporativa*. España, Tarragona.
- Capriotti, P (2013). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. España, Málaga: Editorial Ariel.
- Carreras, R (2008). *Gestión de Crisis. Plan de crisis*. Recuperado el 5 de noviembre del 2014 de <http://es.slideshare.net/robertocarreras/gestin-de-crisis-plan-de-crisis-presentation>
- Chinchillas, D. *El flujo de la comunicación corporativa en la organización*. Recuperado el 1 de diciembre del 2014 de http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa19/comunicacion_direccion_naturaleza_proyecto/z2.htm
- Costa, J (1993). *Identidad Corporativa*. México, México D.F. Editorial Trillas.
- Costa, J. *Imagen Corporativa*. Recuperado el 6 de octubre del 2014 de <http://www.rrppnet.com.ar/imagencorporativares.htm>
- Díez, S (2010). *Teorías de comunicación*. España: Editorial Ideas Propias.

- Elizalde, L (2004). *Estrategias en las crisis públicas*. Argentina, Buenos Aires. Editorial La Crujía.
- Florenza, A (2012). *Cultura Organizacional*. Recuperado el 10 de noviembre del 2014 de <http://es.slideshare.net/AdrianFlorenza/cultura-organizacional-13193338>
- García, X (2014). *Modelo de Crisis Evitables y No Evitables de Gónzales Herrer*. Recuperado de 6 de noviembre del 2014 de <https://prezi.com/30i561fqmlpz/modelo-de-crisis-evitables-y-no-evitables-de-gonzales-herrer/>
- Garcilazo, J (2009). *Cultura Organizacional*. Recuperado el 16 de noviembre del 2014 de <http://es.slideshare.net/joaquingarcilazo/cultura-organizacional-1177479>
- González, J (2002). *La teoría Crítica de la Escuela de Frankfurt como proyecto histórico de racionalidad revolucionaria*. Revista de Filosofía
- Herramientas de la comunicación asincrónica: correo electrónico*. Recuperado el 10 de diciembre del 2014 de http://antia.fis.usal.es/sharedir/TOL/herramientasTutoria/herramientas_de_comunicacin_asincrnica_correo_electrnico.html
- Herzog Benno y Hernández Francesc (2010). *Axel Honneth y el renacimiento de la teoría crítica*. Brasil, Caruaru: Revista de Facultad de derecho.
- Identidad Corporativa*. Recuperado el día 2 de octubre del 2014 de <http://www.rppnet.com.ar/identidad.htm>
- Islas Octavio y Hernández Gabriela (2013). *Investigando la comunicación en crisis*. México, México D.F: Editorial Razón y Palabra.
- Limón Peña, M (2008). *Imagen Corporativa*. México, México D.F. Editorial Trillas.
- Melo, W (2008). *Escuelas inicios de la comunicación*. Recuperado el 20 de noviembre del 2014 de <http://es.slideshare.net/waltercomunicacion/escuelas-inicios-de-la-comunicacin>
- Monje, C (2011). *Metodología de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa*. Colombia, Bogotá. Editorial Universidad Surcolombiana.

- Morales, F (2001). *La comunicación interna*. España, Barcelona: Editorial CAP – UAB.
- Muñiz, R. *La comunicación interna*. Recuperado el 30 de noviembre del 2014 de <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>
- Muñiz, R. *Marketing en el Siglo XXI*. Recuperado el 26 de noviembre del 2014 de <http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>
- Pineda, M (2001). *Teorías de la comunicación*. Venezuela, Maracaibo:
- Riel, V (1997). *Comunicación corporativa*. España, Madrid: Editorial Prentice – Hall.
- Ritter, M (2008). *Cultura Organizacional*. Argentina, Buenos Aires. Editorial La Crujía.
- Rodriguez, A (2009). *Diseño de la marca y proyección de la empresa*. Recuperado el 28 de abril del 2014 de <http://myslide.es/documents/disenio-de-la-marca-y-la-proyeccion-de-la-empresa-dra-ana-rodriguez.html>
- Rowden, M (2004). *El Arte de la identidad*. Editorial Mcgraw Hill.
- Salcedo, Arturo (2013). *El plan de comunicación inter*. Recuperado el 26 de abril del 2015 de <http://www.marketerosnocturnos.com/el-plan-de-comunicacion-interna/>
- Siliceo Alfonso, Casares David y González José (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. México, México D.F. Editorial Mcgraw – Hill.
- Taylhardat, R. *La Comunicación como Factor Determinante de los Principios Básicos Organizacionales del Estado Venezolano*. Recuperado el 9 de octubre del 2014 de http://www.invecom.org/eventos/2009/pdf/taylhardat_r.pdf
- Vallejos, M (2012). *Herramientas sincrónicas y asincrónicas*. Recuperado el 20 de diciembre del 2014 de http://es.slideshare.net/marisa_vallejos/herramientas-de-comunicacin-12286277

ANEXOS

Anexo 1. Fotografías de la Identidad Ambiental del Colegio







Anexo 2. Encuesta.



El objetivo de la siguiente encuesta es determinar la comunicación interna, como también los factores y causas que han generado crisis en la Institución y conocer cómo estas influyen en la cultura corporativa.

Todo contenido será confidencial.

Género: Masculino _____ Femenino _____

Área: Directivo _____ Administrativo _____ Profesores _____
Servicios generales _____

Edad: 20 a 30 _____ 31 a 41 _____ 42 a 53 _____ 54 en adelante _____

1. ¿Quién le informa de las nuevas normativas, políticas o noticias de la institución?

Mi jefe ___ Mis compañeros ___ Medios ___ DAC ___

2. ¿Cómo se entera de las nuevas normativas, políticas o noticias de la institución?

Por rumores ___ Por carteleras ___ Por correos ___ Por reuniones ___

3. ¿Considera que la comunicación es fluida y llega a tiempo?

Muy de acuerdo ___ De acuerdo ___ Indiferente ___ En desacuerdo ___
Muy En desacuerdo ___

4. Para informar noticias, ¿Considera que existe una preparación previa de la información?

Muy de acuerdo ___ De acuerdo ___ Indiferente ___ En desacuerdo ___
Muy En desacuerdo ___

5. ¿Conoce usted el encargado de enviar o comunicar las noticias?

Definitivamente sí ___ Probablemente sí ___ No estoy seguro ___
Probablemente no ___ Definitivamente no ___

Si su respuesta es si, escriba el nombre: _____

6. ¿Cree usted que existen rumores internos?

Muy de acuerdo__ De acuerdo__ Indiferente __ En desacuerdo __

Muy En desacuerdo __

¿Qué tipo de rumores ha escuchado frecuentemente: ?

Amorosos _____ Políticos _____ Laborales _____

7. ¿Cree usted que existen rumores internos sobre la situación laboral?

Muy de acuerdo__ De acuerdo__ Indiferente __ En desacuerdo __

Muy En desacuerdo __

¿Qué tipo de rumores ha escuchado frecuentemente: ?

Cambios de puesto __ Despidos __ Aumento de sueldo __ Baja de sueldos__ Malas relaciones laborales __

8. Cuando escucha un rumor o chisme, ¿conoce con exactitud la fuente de información?

Muy de acuerdo__ De acuerdo__ Indiferente __ En desacuerdo __

Muy En desacuerdo __

9. ¿A través de qué herramienta se entera de nueva información del Colegio?

Correo__ Cartelera__ Página web __ Memos __ Reuniones _ Eventos
__

10. Califique el uso del correo electrónico, sobre 10.

1 __ 2 __ 3 __ 4 __ 5 __ 6 __ 7 __ 8 __ 9 __ 10 __

11. ¿Se realizan reuniones o eventos para informarle de noticias, novedades u otros?

Siempre__ Casi siempre __ Regularmente __ A veces__ Nunca __

12. Cómo le gustaría informarse de las novedades del Colegio?

Correo__ Cartelera __ Página web __ Memos __ Reuniones__ Eventos
__

13. ¿Se ha utilizado el correo, página web, carteleras para informarle sobre los cambios del Colegio por la transición?

Siempre__ Casi siempre __ Regularmente __ A veces__ Nunca __

14. ¿Se ha utilizado reuniones o eventos para informarle de los cambios?

Siempre__ Casi siempre __ Regularmente __ A veces__ Nunca __

15. ¿Conoce la filosofía de la institución de manera clara?

Muy de acuerdo__ De acuerdo__ Indiferente __ En desacuerdo __

Muy En desacuerdo __

16. ¿Conoce usted claramente cuál es su función como colaborador?

Muy de acuerdo__ De acuerdo__ Indiferente __ En desacuerdo __

Muy En desacuerdo __

17. ¿Se siente identificado con la filosofía de la empresa?

Definitivamente sí __ Probablemente sí __ No estoy seguro __

Probablemente no __ Definitivamente no __

18. ¿Cómo considera la relación con sus compañeros de trabajo?

Excelente__ Buena__ Regular__ Deficiente__ Muy deficiente__

19. ¿Cree importante tener una buena relación con sus compañeros?

Excelente__ Buena__ Regular__ Deficiente__ Muy deficiente__

20. ¿Conoce claramente las políticas institucionales?

Definitivamente sí __ Probablemente sí __ No estoy seguro __

Probablemente no __ Definitivamente no __

21. ¿Conoce los valores de la institución?

Definitivamente sí __ Probablemente sí __ No estoy seguro __

Probablemente no __ Definitivamente no __

22. ¿Se siente identificado con los valores y políticas de la empresa?

Muy de acuerdo__ De acuerdo__ Indiferente __ En desacuerdo __

Muy En desacuerdo __

23. ¿Considera agradables los colores de la pintura del Colegio e instalaciones?

Muy de acuerdo ___ De acuerdo ___ Indiferente ___ En desacuerdo ___
Muy En desacuerdo ___

24. ¿Se siente identificado con las historias de fundación de la Institución?

Definitivamente sí ___ Probablemente sí ___ No estoy seguro ___
Probablemente no ___ Definitivamente no ___

25. Subraye 3 valores principales del Colegio:

Disciplina, solidaridad y honestidad ___ Pasión, identidad, credibilidad ___
Solidaridad, sinceridad y pasión ___

26. ¿A través de qué instrumento se ha enterado de la filosofía del Colegio (Misión, visión, valores y políticas)?

Correo ___ Página web ___ Revista institucional ___ Carteleras ___
Flyers ___

27. ¿Se siente estable trabajando en el Colegio?

Muy estable ___ Estable ___ Poco estable ___ Nada estable ___

28. ¿Considera que tiene la posibilidad de rotar de puesto?

Muy de acuerdo ___ De acuerdo ___ Indiferente ___ En desacuerdo ___
Muy En desacuerdo ___

29. Califique del 1 al 10, considerando 1 nada y 10 mucho, la rotación de personal durante la transición?

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___ 7 ___ 8 ___ 9 ___ 10 ___

30. Durante estos 3 últimos años, ¿Cuántas personas han cambiado de puesto?

1 a 3 ___ 4 a 7 ___ 8 o más ___

31. Durante estos 3 últimos años, ¿Se han cambiado políticas o la filosofía de la empresa?

Si ___ No ___

Si su respuesta es si, cuántas veces? 1 a 3 ___ 4 a 7 ___ 8 o más ___

32. ¿Considera que el colegio es responsable con sus trabajadores?

Muy responsable___ Responsable___ Poco responsable___ Nada responsable___

33. ¿Considera que usted ha sido participe en la transición y se ha tomado en cuenta su opinión?

Muy de acuerdo___ De acuerdo___ Indiferente ___ En desacuerdo ___
Muy En desacuerdo ___

34. ¿Conoce planes o proyectos internos que lo involucren?

Si___ No___ Si su respuesta es sí, nombre un proyecto

35. ¿Considera que participa en los asuntos de la organización?

Definitivamente sí ___ Probablemente sí ___ No estoy seguro ___
Probablemente no ___ Definitivamente no ___

36. ¿Se siente a gusto en la empresa?

Definitivamente sí ___ Probablemente sí ___ No estoy seguro ___
Probablemente no ___ Definitivamente no ___

37. ¿Cómo considera la relación con el Gobierno o Ministerio?

Excelente___ Buena___ Regular___ Deficiente___ Muy deficiente___

38.¿A través de quién se comunicaba las nuevas normativas para el Colegio?

Delegado del Ministerio___ DAC___ Directivos___ Administrativos___

39. ¿Qué relación se tenía con esa persona o Ministerio?

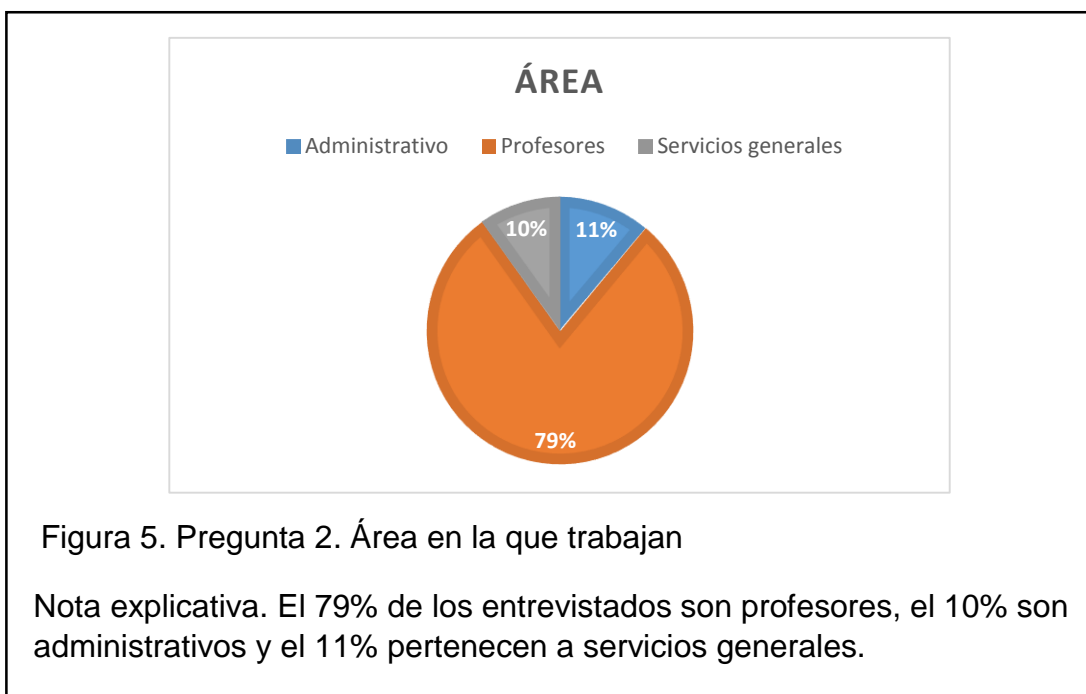
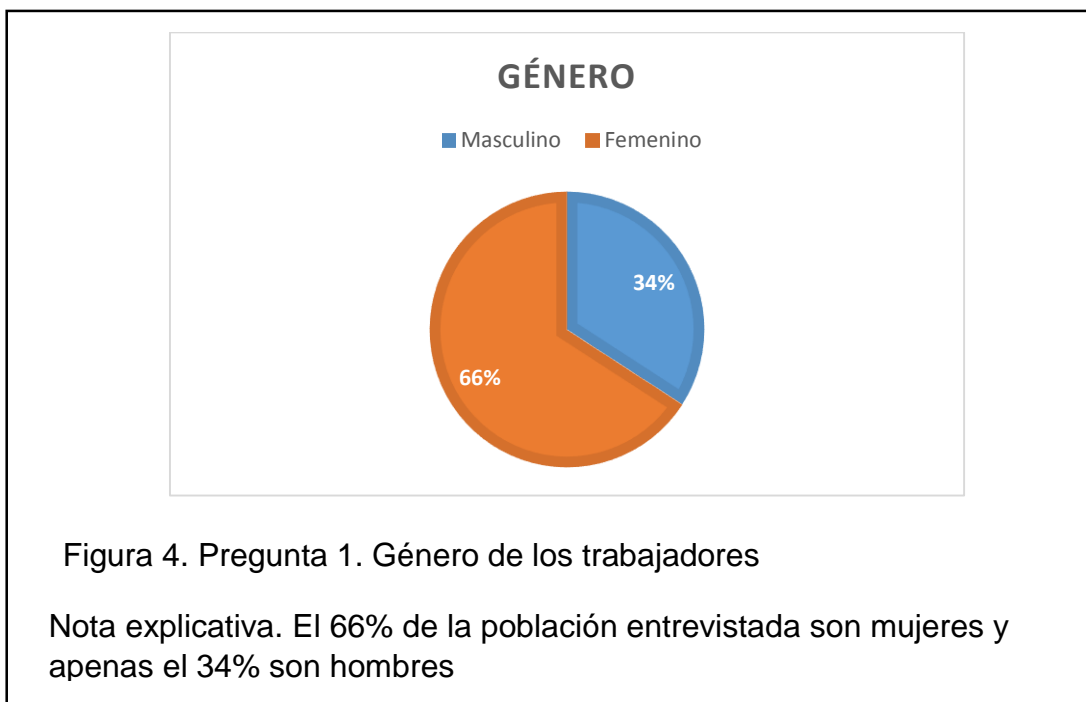
Excelente___ Buena___ Regular___ Deficiente___ Muy deficiente___

40. ¿A través de qué medio se comunicaba las nuevas normativas al Colegio?

Correos___ Cartas___ Reuniones___ Noticias en medios___ Carteleras___

GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN

Anexo 3. Tabulación de la encuesta.



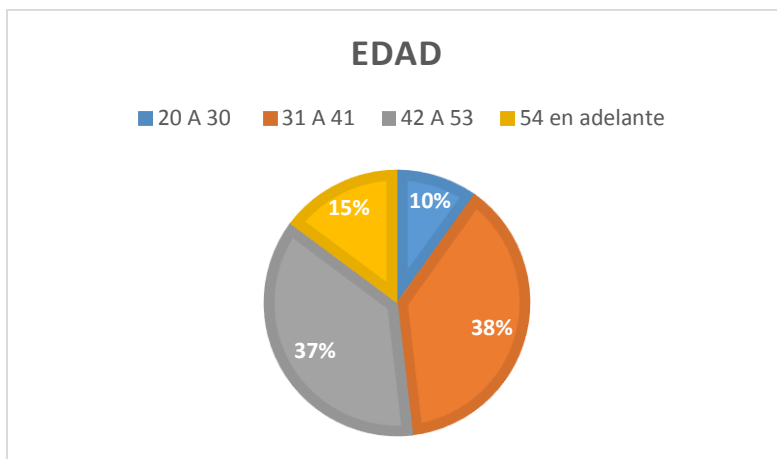


Figura 6. Pregunta 3. Promedio de edad de trabajadores

Nota explicativa. El 38% tienen de 31 a 41 años, el 37% de 42 a 53 años, el 15% tienen de 54 años en adelante y apenas el 10% de 20 a 30 años



Figura 7. Pregunta 4. Tipos de comunicación.

Nota explicativa. El 48% de personas consideran que sus compañeros les informan las normativas, el 31% corresponde a su jefe y el 12% son medios y 9% DAC

2. CÓMO SE ENTERA DE LAS NUEVAS NORMATIVAS, POLÍTICAS O NOTICIAS DE LA INSITUCIÓN?

■ Por rumores ■ Por carteleras ■ Por correo ■ Por reuniones

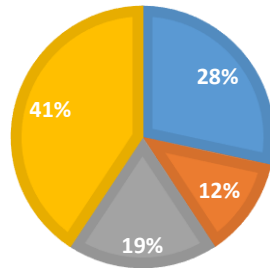


Figura 8. Pregunta 5. Tipos de comunicación.

Nota explicativa. El 41% de encuestados se enteran de las normativas a través de reuniones, el 28% a través de rumores, el 19% por correo y el 12% por carteleras.

3. CONSIDERA QUE LA COMUNICACIÓN ES FLUIDA Y LLEGA A TIEMPO?

■ Muy de acuerdo ■ De acuerdo ■ Indiferente
■ En desacuerdo ■ Muy en desacuerdo

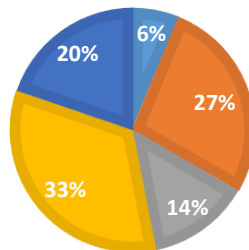


Figura 9. Pregunta 6. Tipos de comunicación.

Nota explicativa. El 33% está en desacuerdo que la comunicación es fluida y llega a tiempo, el 27% están de acuerdo, el 20% muy en desacuerdo, al 14% le parece indiferente y apenas el 6% está muy de acuerdo.

4. PARA INFORMAR NOTICIAS, CONSIDERA QUE EXISTE UNA PREPARACIÓN PREVIA DE LA INFORMACIÓN?

■ Muy de acuerdo ■ De acuerdo ■ Indiferente ■ En desacuerdo ■ Muy en desacuerdo

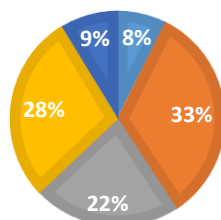


Figura 10. Pregunta 7. Tipos de comunicación.

Nota explicativa. El 33% está de acuerdo que se prepara previamente la información para comunicar las novedades, el 28% está en desacuerdo, al 22% le parece indiferente, el 9% está muy en desacuerdo y el 8% está muy de acuerdo.

5. CONOCE USTED AL ENCARGADO DE ENVIAR O COMUNICAR NOTICIAS?

■ Definitivamente sí ■ Probablemente sí ■ No estoy seguro
■ Probablemente no ■ Definitivamente no

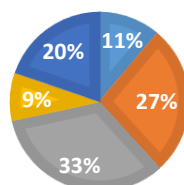


Figura 11. Pregunta 8. Fuente de comunicación.

Nota explicativa. El 33% coinciden que no están seguros quién envía los comunicados, el 27% probablemente sí, el 20% definitivamente no, el 11% definitivamente no.

6. CREE USTED QUE EXISTEN RUMORES INTERNOS?

■ Muy de acuerdo ■ De acuerdo ■ Indiferente ■ En desacuerdo ■ Muy en desacuerdo

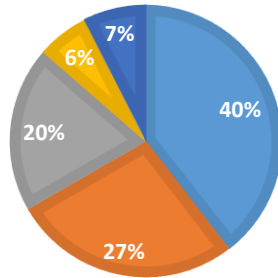


Figura 12. Pregunta 9. Tipo de comunicación.

Nota explicativa. El 40% está muy de acuerdo en que existen rumores, el 27% está de acuerdo, el 20% le parece indiferente, el 7% está muy en desacuerdo y el 6% en desacuerdo.

QUÉ TIPO DE RUMORES INTERNOS HA ESCUCHADO FRECUENTEMENTE?

■ Amorosos ■ Laborales ■ Políticos

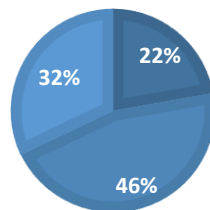


Figura 13. Pregunta 10. Tipo de comunicación.

Nota explicativa. El 46% ha escuchado que los rumores internos son laborales, el 32% políticos y el 22% amorosos.

7. CREE USTED QUE EXISTEN RUMORES INTERNOS SOBRE LA SITUACIÓN LABORAL?

■ Muy de acuerdo ■ De acuerdo ■ Indiferente ■ En desacuerdo ■ Muy en desacuerdo

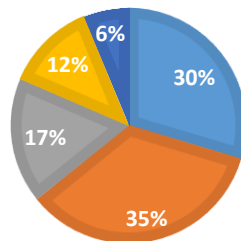


Figura 14. Pregunta 11. Tipo de comunicación.

Nota explicativa. El 35% está de acuerdo en que existen rumores internos laborales, el 30% muy de acuerdo, el 17% cree indiferente, el 12% está en desacuerdo y el 6% muy en desacuerdo.

QUÉ TIPO DE RUMORES INTERNOS HA ESCUCHADO FRECUENTEMENTE?

■ Cambios de puesto ■ Despidos ■ Aumento de sueldo
■ Baja de sueldos ■ Malas relaciones laborales

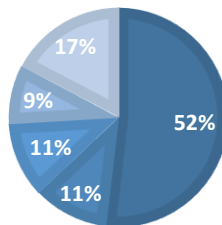


Figura 15. Pregunta 12. Tipo de comunicación.

Nota explicativa. El 52% cree que los rumores son de cambios de puesto, el 17% por malas relaciones laborales, y el 11% por aumentos de sueldos y despidos, y el 9% por baja de sueldos.

8. CUANDO ESCUCHA UN RUMOR O CHISME, CONOCE CON EXACTITUD LA FUENTE DE INFORMACIÓN?

■ Muy de acuerdo ■ De acuerdo ■ Indiferente ■ En desacuerdo ■ Muy en desacuerdo

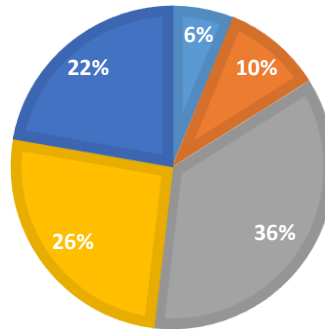


Figura 16. Pregunta 13. Tipo de comunicación.

Nota explicativa. El 36% considera que le parece indiferente la fuente de información de un rumor, el 26% está en desacuerdo, el 22% está muy en desacuerdo, el 10% cree de acuerdo conocer y el 6% está muy de acuerdo.

9. A TRAVÉS DE QUÉ HERRAMIENTA SE ENTERA DE NUEVA INFORMACIÓN DEL COLEGIO?

■ Correo ■ Cartelera ■ Página web ■ Memos ■ Reuniones ■ Eventos

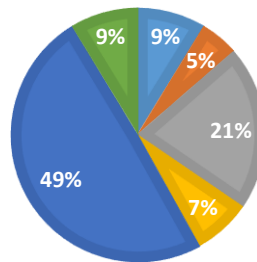


Figura 17. Pregunta 14. Herramientas de comunicación.

Nota explicativa. El 49% se entera a través de reuniones la información, el 21% por la página web, el 9% por eventos y correo, el 7% por memos y apenas el 5% por la cartelera.

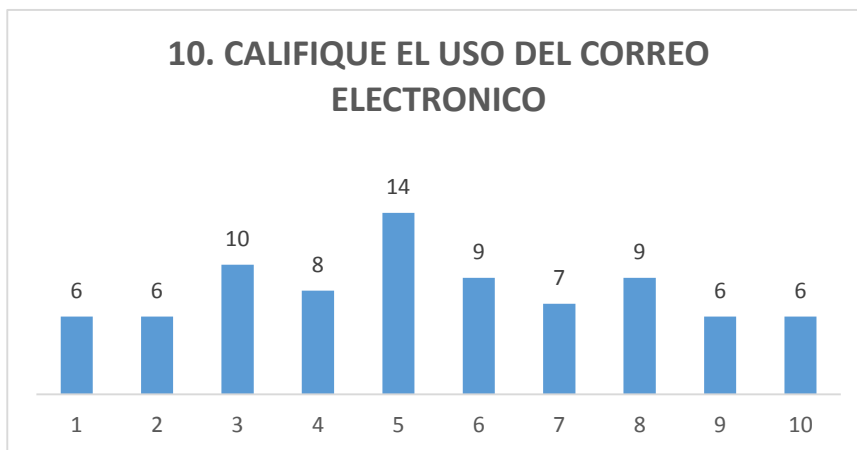


Figura 18. Pregunta 15. Herramientas de comunicación.

Nota explicativa. El uso del correo ha sido calificados por 14 personas sobre 5, 10 personas sobre 3, 9 personas sobre 6 y 8, 8 personas sobre 4, 7 personas sobre 7, y finalmente 6 personas sobre 1, 2, 9 y 10.

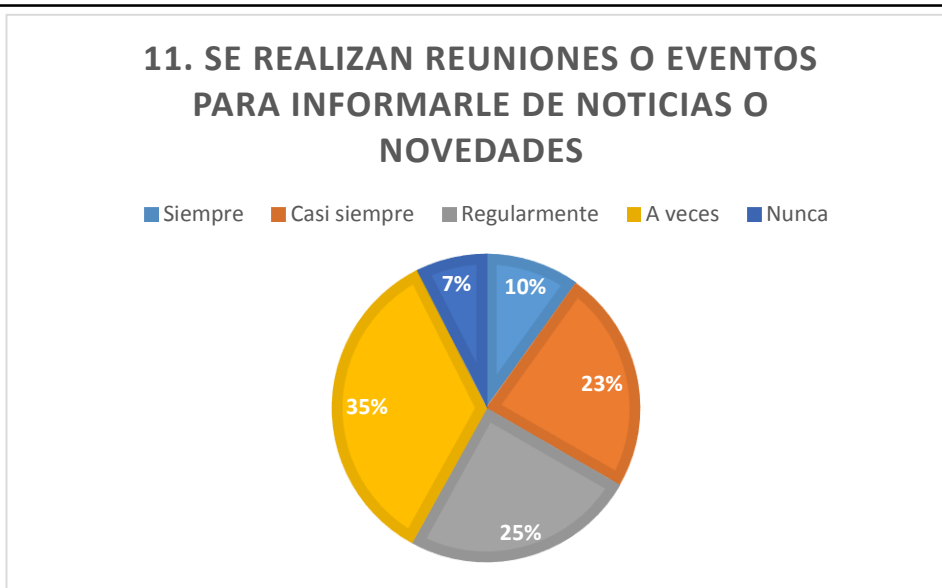


Figura 19. Pregunta 16. Herramientas de comunicación.

Nota explicativa. El 35% considera que a veces se hacen reuniones o eventos para informar, el 25% cree regularmente, el 23% casi siempre, el 10% siempre y el 7% considera que nunca.

12. CÓMO LE GUSTARÍA INFORMARSE DE LAS NOVEDADES DEL COLEGIO

■ Correo ■ Cartelera ■ Página web ■ Memos ■ Reuniones

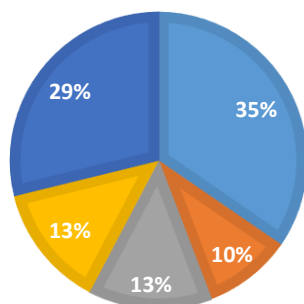


Figura 20. Pregunta 17. Herramientas de comunicación.

Nota explicativa. El 35% le gustaría informarse de la novedades a través del correo, 29% por reuniones, el 13% por memos y página web, el 10% por cartelera.

13. SE HA UTILIZADO EL CORREO, PÁGINA WEB, CARTELERAS PARA INFORMARLE SOBRE LO CAMBIOS DEL COLEGIO POR LA TRANSICIÓN?

■ Siempre ■ regularmente ■ A veces ■ Nunca

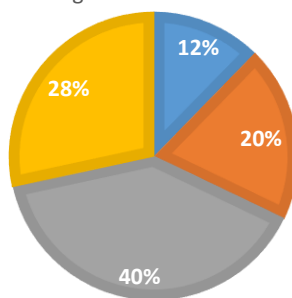


Figura 21. Pregunta 18. Herramientas de comunicación.

Nota explicativa. El 40% consideran que a veces, el 28% nunca, el 20% regularmente, el 12% considera que siempre.

14. SE HA UTILIZADO REUNIONES O EVENTOS PARA INFORMARLE DE LOS CAMBIOS?

■ Siempre ■ Casi siempre ■ Regularmente ■ A veces

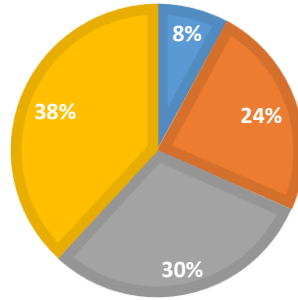


Figura 22. Pregunta 19. Herramientas de comunicación.

Nota explicativa. El 38% considera que a veces que ha utilizado reuniones o eventos para informar, el 30% cree que regularmente, el 24% casi siempre, y el 8% siempre.

15. CONOCE LA FILOSOFIA DE LA INSTITUCIÓN DE MANERA CLARA?

■ Muy de acuerdo ■ De acuerdo ■ Indiferente ■ En desacuerdo ■ Muy endesacuerdo

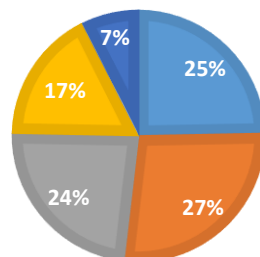


Figura 23. Pregunta 20. Filosofía Institucional.

Nota explicativa. El 27% considera estar de acuerdo que conoce la filosofía de la Institución, el 25% muy de acuerdo, el 24% le parece indiferente, el 17% está en desacuerdo, y el 7% muy de acuerdo.

16. CONOCE USTED CLARAMENTE CUAL ES SU FUNCIÓN COMO COLABORADOR?

■ Muy de acuerdo ■ De acuerdo ■ Indiferente ■ En desacuerdo ■ Muy en desacuerdo

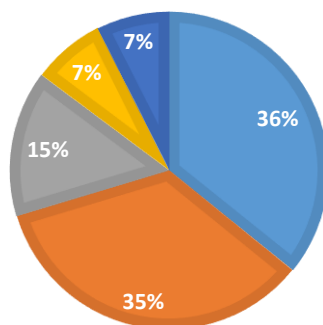


Figura 24. Pregunta 21. Filosofía Institucional.

Nota explicativa. El 36% está muy de acuerdo en saber su función como colaborador, el 35% está de acuerdo, el 15% considera indiferente su función, y el 7% está en desacuerdo y muy en desacuerdo.

17. SE SIENTE IDENTIFICADO CON LA FILOSOFIA DE LA EMPRESA?

■ Definitivamente sí ■ Probablemente sí ■ No estoy seguro
■ Probablemente no ■ Definitivamente no

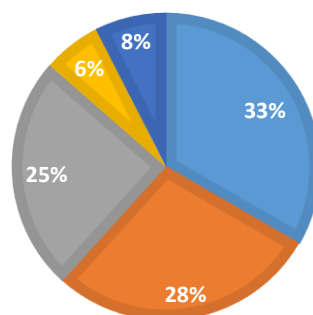


Figura 25. Pregunta 22. Filosofía Institucional.

Nota explicativa. El 33% se siente identificado con la filosofía, el 28% probablemente sí, el 25% no está seguro, el 8% definitivamente no y el 6% probablemente no.

18. CÓMO CONSIDERA LA RELACIÓN CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO?

■ Excelente ■ Buena ■ Regular ■ Deficiente ■ Muy deficiente

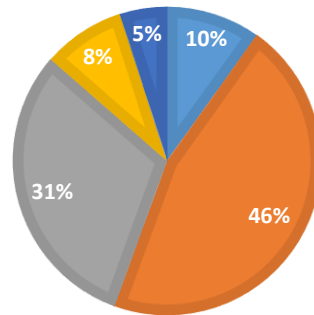


Figura 26. Pregunta 23. Funciones de la cultura.

Nota explicativa. El 46% considera buena la relación de trabajo, el 31% considera regular, el 10% excelente, el 8% deficiente y el 5% muy deficiente.

19. CREE IMPORTANTE TENER UNA BUENA RELACIÓN CON SUS COMPAÑEROS?

■ Excelente ■ Buena ■ Regular ■ Deficiente ■ Muy deficiente

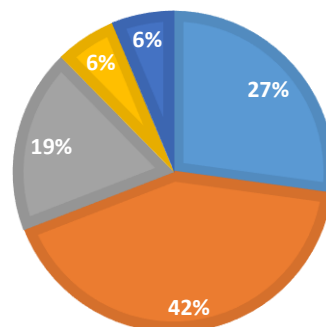


Figura 26. Pregunta 23. Funciones de la cultura.

Nota explicativa. El 42% considera que tener una buena relación con sus compañeros es bueno, el 27% considera excelente tener buena relación, el 19% cree regular, y el 6% considera deficiente y muy deficiente.

20. CONOCE CLARAMENTE LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES?

■ Definitivamente sí ■ Probablemente sí ■ No estoy seguro
■ Probablemente no ■ Definitivamente no

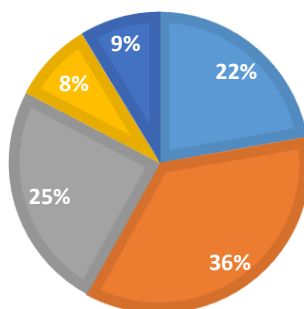


Figura 27. Pregunta 24. Funciones de la cultura.

Nota explicativa. El 36% considera que probablemente sí conocen las políticas internas, el 25% no está seguro, el 22% definitivamente sí, el 9% definitivamente no y el 8% probablemente no.

21. CONOCE LOS VALORES DE LA INSTITUCIÓN?

■ Definitivamente sí ■ Probablemente sí ■ No estoy seguro
■ Probablemente no ■ Definitivamente no

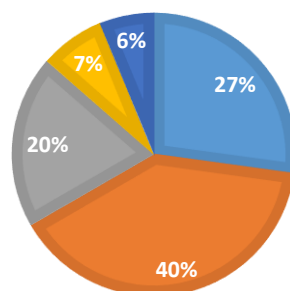


Figura 28. Pregunta 25. Funciones de la cultura.

Nota explicativa. El 40% creen que probablemente sí conocen los valores de la institución, el 27% definitivamente sí, el 20% no está seguro, el 7% probablemente no y el 6% definitivamente no.

22. SE SIENTE IDENTIFICADO CON LOS VALORES Y POLÍTICAS?

■ Muy de acuerdo ■ De acuerdo ■ Indiferente ■ En desacuerdo ■ Muy en desacuerdo

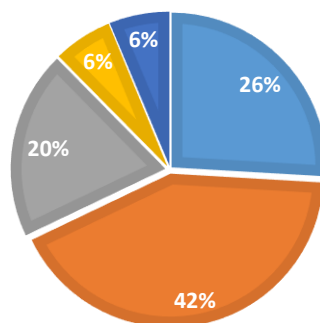


Figura 29. Pregunta 26. Funciones de la cultura.

Nota explicativa. El 42% está de acuerdo en que se sienten identificados con los valores y políticas, el 26% está muy de acuerdo, el 20% le parece indiferente y al 6% le parece muy en desacuerdo y en desacuerdo.

23. CONSIDERA AGRADABLE LOS COLORES DE PINTURA DEL COLEGIO E INSTALACIONES?

■ Muy de acuerdo ■ De acuerdo ■ Indiferente ■ En desacuerdo ■ Muy en desacuerdo

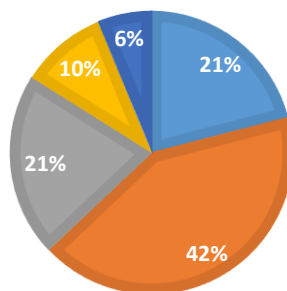


Figura 30. Pregunta 27. Niveles de la cultura.

Nota explicativa. El 42% considera de acuerdo los colores de la pintura del colegio, el 21% consideran muy de acuerdo e indiferente, al 10% le parece en desacuerdo y al 6% muy en desacuerdo.

24. SE SIENTE IDENTIFICADO CON LAS HISTORIAS DE FUNDACIÓN DE LA INSTITUCIÓN?

■ Definitivamente sí ■ Probablemente sí ■ No estoy seguro
■ Probablemente no ■ Definitivamente no

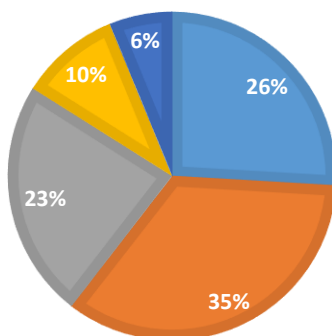


Figura 31. Pregunta 28. Niveles de la cultura.

Nota explicativa. El 35% considera que probablemente sí se siente identificado con las historias de fundación, el 26% definitivamente sí, el 23% no está seguro, el 10% probablemente no y el 6% definitivamente no.

25. SUBRAYE 3 VALORES PRINCIPALES DEL COLEGIO

■ Disciplina, solidaridad, honestidad ■ Pasión, identidad, credibilidad
■ Solidaridad, sinceridad, pasión

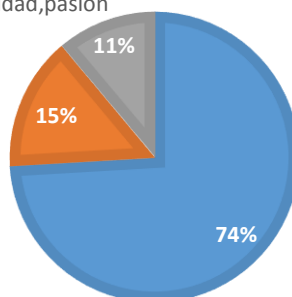


Figura 32. Pregunta 29. Niveles de la cultura.

Nota explicativa. El 74% cree que los valores del Colegio son disciplina, solidaridad y honestidad, el 15% pasión, identidad y credibilidad y el 11% cree que es solidaridad, sinceridad y pasión.

26. A TRAVÉS DE QUÉ INSTRUMENTO SE HA ENTERADO DE LA FILOSOFÍA DEL COLEGIO (MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y POLÍTICAS?)

■ Correo ■ Página web ■ Revista institucional ■ Carteleras ■ Flyers

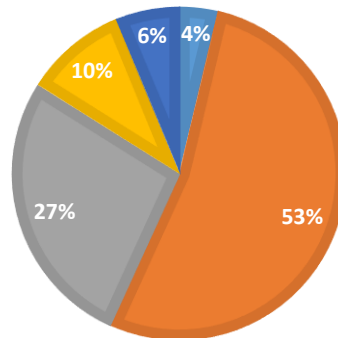


Figura 33. Pregunta 30. Niveles de la cultura.

Nota explicativa. El 53% considera que se ha enterado de la filosofía a través de la página web, el 27% por revista institucional, el 10% carteleras, el 6% flyers y el 4% por correo.

27. SE SIENTE ESTABLE TRABAJANDO EN EL COLEGIO?

■ Muy estable ■ Estable ■ Poco estable ■ Nada estable

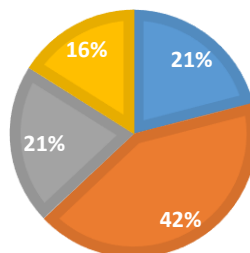


Figura 34. Pregunta 31. Entorno de relaciones sociales.

Nota explicativa. El 42% de los encuestados se sienten estables en el Colegio, el 21% se siente poco estable y muy estable y el 16% nada estable.

28. CONSIDERA QUE TIENE LA POSIBILIDAD DE ROTAR DE PUESTO?

■ Muy de acuerdo ■ De acuerdo ■ Indiferente ■ En desacuerdo ■ Muy en desacuerdo

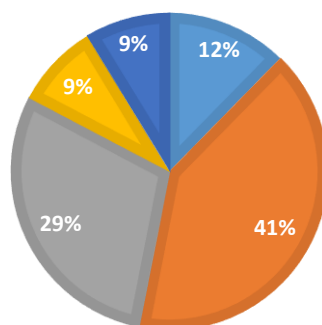


Figura 35. Pregunta 32. Entorno de relaciones sociales.

Nota explicativa. El 41% está de acuerdo que tiene posibilidad de rotar de puesto, el 29% le parece indiferente, el 12% está muy de acuerdo, y el 9% está en desacuerdo y muy en desacuerdo.

29. califique del 1 al 10, considerando 1 nada y 10 mucho, la rotación del personal durante la transición

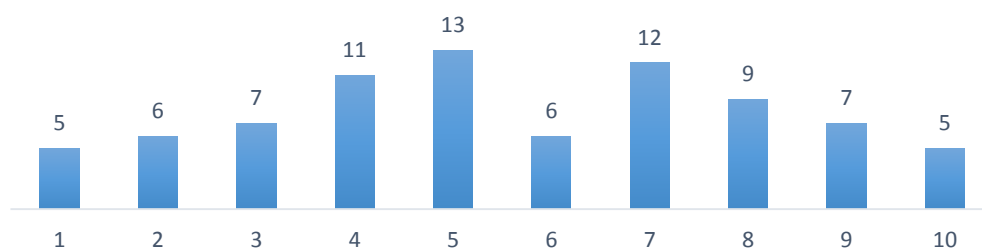


Figura 36. Pregunta 33. Entorno de relaciones sociales.

Nota explicativa. La rotación del personal ha sido calificada por 13 personas sobre 5, 12 personas sobre 7, 11 personas sobre 4, 9 personas sobre 8, 7 personas sobre 3 y 9, 6 personas sobre 2, 6 y 9, y finalmente 5 personas sobre 1 y 10.

30. DURANTE ESTOS ÚLTIMOS 3 AÑOS, CUÁNTAS PERSONAS HAN CAMBIADO DE PUESTO?

■ 1 a 3 ■ 4 a 7 ■ 8 o más

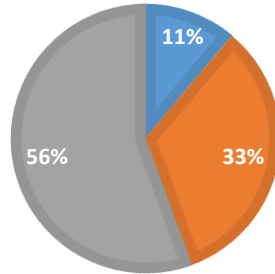


Figura 37. Pregunta 34. Entorno de relaciones sociales.

Nota explicativa. El 56% considera que durante estos últimos 3 años de 8 a más personas han cambiado de puesto, el 33% considera de 4 a 7 personas y el 11% considera de 1 a 3 personas.

31. DURANTE ESTOS ÚLTIMOS 3 AÑOS, SE HAN CAMBIADO POLÍTICAS O LA FILOSOFÍA DE LA EMPRESA?

■ si ■ no

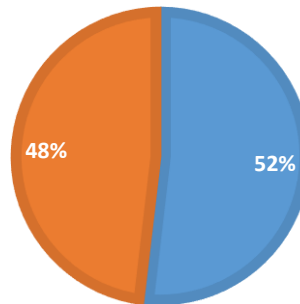


Figura 38. Pregunta 35. Entorno de relaciones sociales.

Nota explicativa. El 52% considera que sí se han cambiado políticas o filosofía durante los 3 últimos años y el 48% considera que no.

SI SU RESPUESTA FUE SÍ, CUÁNTAS VECES SE HAN CAMBIADO?

■ 1 a 3 ■ 4 a 7 ■ 8 o más

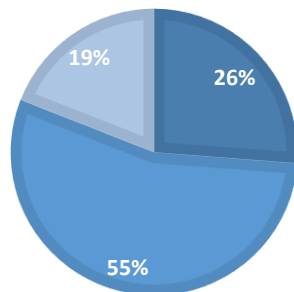


Figura 39. Pregunta 36. Entorno de relaciones sociales.

Nota explicativa. El 55% de las personas que contestaron sí en la pregunta anterior consideran que se han cambiado de 4 a 7 veces, el 26% de 1 a 3 veces y el 19% de 8 a más veces.

32. CONSIDERA QUE EL COLEGIO ES RESPONSABLE CON SUS TRABAJADORES?

■ Muy responsable ■ Responsable ■ Poco responsable ■ Nada responsable

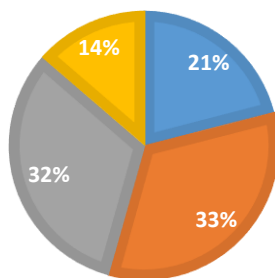


Figura 40. Pregunta 37. Responsabilidad social.

Nota explicativa. El 33% considera que el Colegio es responsable con sus trabajadores, el 32% considera poco responsable, el 21% muy responsable y el 14% nada responsable.

33. CONSIDERA USTED QUE HA SIDO PARTICIPE EN LA TRANSICIÓN Y SE HA TOMADO EN CUENTA SU OPINIÓN?

■ Muy de acuerdo ■ De acuerdo ■ Indiferente ■ En desacuerdo ■ Muy en desacuerdo

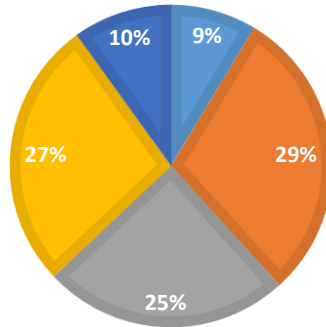


Figura 41. Pregunta 38. Responsabilidad social.

Nota explicativa. El 29% considera estar de acuerdo que ha sido participe en la transición, el 27% está en desacuerdo, el 25% considera indiferente, el 10% muy en desacuerdo y el 9% considera muy de acuerdo.

34. CONOCE PLANES O PROYECTOS INTERNOS QUE LO INVOLUCREN?

■ si ■ no

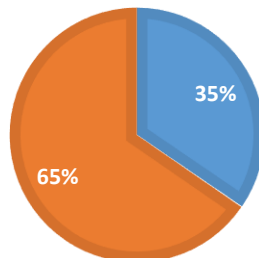


Figura 42. Pregunta 39. Responsabilidad social.

Nota explicativa. El 65% no conoce planes ni proyectos que involucren a los trabajadores y el 35% sí conoce.

35. CONSIDERA QUE PARTICIPA EN ASUNTOS DE LA ORGANIZACIÓN?

■ Definitivamente sí ■ Probablemente sí ■ No estoy seguro
■ Probablemente no ■ Definitivamente no

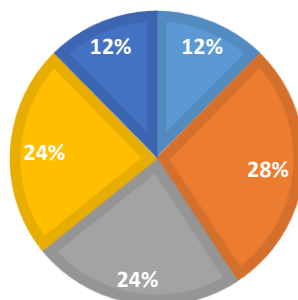


Figura 43. Pregunta 40. Responsabilidad social.

Nota explicativa. El 28% considera que probablemente sí participa de los asuntos de la organización, el 24% considera que probablemente no y no están seguros y el 12% cree que definitivamente sí participa y el otro 12% considera que definitivamente no participa.

36. SE SIENTE A GUSTO CON LA EMPRESA?

■ Definitivamente sí ■ Probablemente sí ■ No estoy seguro
■ Probablemente no ■ Definitivamente no

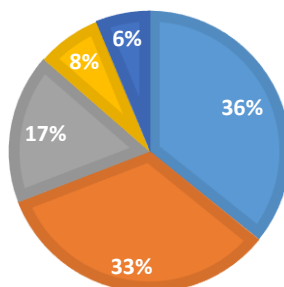


Figura 44. Pregunta 41. Responsabilidad social.

Nota explicativa. El 36% cree que definitivamente sí se siente a gusto trabajando en la empresa, el 33% cree que probablemente sí, el 17% no está seguro, el 8% probablemente no está a gusto y el 6% definitivamente

37. CÓMO CONSIDERA LA RELACIÓN CON EL GOBIERNO O MINISTERIO DE EDUCACIÓN?

■ Excelente ■ Buena ■ Regular ■ Deficiente ■ Muy deficiente

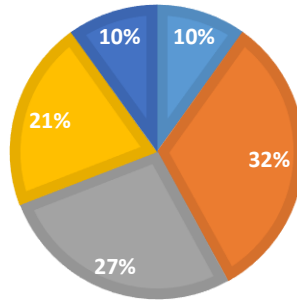


Figura 45. Pregunta 42. Asuntos públicos.

Nota explicativa. El 32% considera que la relación con el Gobierno o Ministerio de Educación es buena, el 27% regular, el 21% deficiente y el 10% considera excelente y muy deficiente.

38. A TRAVÉS DE QUIÉN SE COMUNICABA LAS NUEVAS NORMATIVAS PARA EL COLEGIO?

■ Delegado del Ministerio ■ DAC ■ Directivos ■ Administrativos

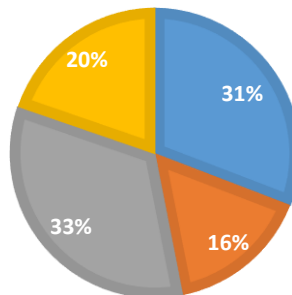


Figura 46. Pregunta 43. Asuntos públicos.

Nota explicativa. El 33% considera que las nuevas normativas para el Colegio se comunicaban a través de los directivos, el 31% por un delegado del Ministerio, el 20% por los administrativos y el 16% por personal de la DAC.

39. QUÉ RELACIÓN SE TENÍA CON ESA PERSONA O MINISTERIO?

■ Excelente ■ Buena ■ Regular ■ Deficiente ■ Muy deficiente

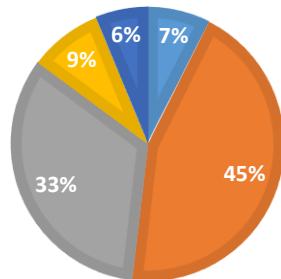


Figura 47. Pregunta 44. Asuntos públicos.

Nota explicativa. El 45% considera que la relación con el Ministerio es buena, el 33% regular, el 9% deficiente, el 7% excelente el 6% muy deficiente.

40. A TRAVÉS DE QUÉ MEDIO SE COMUNICABA LAS NUEVAS NORMATIVAS AL COLEGIO?

■ Correos ■ Cartas ■ Reuniones ■ Noticias en medios ■ Carteleras

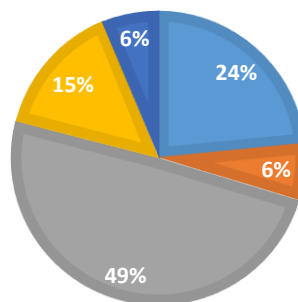


Figura 48. Pregunta 45. Asuntos públicos.

Nota explicativa. El 49% consideran que se utilizaban reuniones para informar las nuevas normativas del Colegio, el 24% por correos, el 15% por noticias en medio y el 6% por carteleras y cartas.

Anexo 4. Entrevista

1. ¿Cómo se informa de las normativas y cambios internos a los trabajadores?
2. ¿A través de qué instrumentos de comunicación se informaban los cambios?
3. Para informar noticias, ¿Considera que existe una preparación previa de la información?
4. ¿Quién es el encargado de enviar o comunicar las noticias?
5. ¿Se ha utilizado el correo, página web, carteleros para informar sobre los cambios del Colegio por la transición?
6. ¿Cree usted que existen rumores internos que tipos de rumores?
7. ¿En base a qué objetivos se planteó la misión, visión y valores?
8. ¿Qué seguimiento se ha dado para conocer si los trabajadores se sienten identificados?
9. ¿Conoce si los trabajadores se sienten identificados con la filosofía? ¿Y usted?
10. ¿Cómo considera la relación con sus compañeros de trabajo?
12. ¿Conoce claramente las políticas y valores institucionales y se siente identificado?
13. ¿Siente estabilidad trabajando en el Colegio?
14. Durante estos 3 últimos años, ¿Cuántas personas han cambiado de puesto?
15. Durante estos 3 últimos años, ¿Se han cambiado políticas o la filosofía de la empresa? ¿Cuántas veces?
16. ¿Considera que el colegio es responsable con sus trabajadores y que existen planes o proyectos internos que involucren al trabajador?
17. ¿Se siente a gusto en la empresa?

18. ¿Considera que ha existido intervención de autoridades públicas en la crisis?
¿de quién/quienes?

19. ¿Qué relación se ha mantenido con los mismos?

20. ¿Cómo considera la relación con el Gobierno o Ministerio?

21. ¿A través de quién y por cuál medio se comunicaba las nuevas normativas para el Colegio?

Anexo 5. Políticas de correo




POLÍTICAS DE CORREO

1. Todo tipo de información difundida por el correo podrá ser informada sólo por el Comité de comunicación.
2. No se podrá enviar cadenas ni dar uso personal al correo institucional.
3. El correo será usado para informar todo tipo de novedad que sea aprobada por el Comité de comunicación y difundida por el mismo.
4. El correo servirá como herramienta fundamental para información.
5. Se utilizará el correo para todo fin interno. Entre ellos: notificaciones de reuniones, eventos, vacaciones, noticias que involucren al Colegio y toda información que sea necesaria difundirla a la mayoría del personal.
6. Será compromiso de cada colaborador informar sobre novedades a los compañeros que no tengan tecnología.
7. Cada colaborador que esté interesado en difundir algún mensajes tendrá la oportunidad de solicitar al Comité.

Elaborado por María José Narváez

Anexo 6. Políticas de cartas informativas



POLÍTICAS DE CARTAS INFORMATIVAS

1. Se utilizará a esta herramienta de información sólo para informar temas Ministeriales y estatales que involucren al Colegio y su desempeño.
2. Se notificarán las normativas que se establezcan, los acuerdos que se obtengan a través de los intermediarios.
3. Se informará a través de cartas el éxito o fracaso de las reuniones que se tengan con personal del Ministerio. Siempre detallando qué ocurrió y cómo se mejorará cualquier aspecto. Hay que recordar que lo principal durante la crisis es comunicar.
4. Las cartas deberán ser realizadas sólo por el Comité de comunicación y evaluadas por los directivos o uno de ellos para difundirlas.
5. Las cartas deberán ser firmadas siempre por un responsable del Comité y un directivo, para evitar inconvenientes.

Elaborado por María José Narváez

Anexo 7. Certificados



CERTIFICADO
Quito, 5 de junio del 2015

Certifico que con CI forma parte del personal del COTAC durante lo cual le convierte en la persona más antigua trabajando en el Colegio y nos permite agradecerle por estos años de trabajo sirviendo a la Patria y a la Institución en cada paso que ha dado.

COMITÉ DE COMUNICACIÓN

RRHH



CERTIFICADO
Quito, 5 de junio del 2015

Certifico que con CI forma parte del personal del COTAC durante lo cual le convierte en la persona más nueva trabajando en el Colegio y nos permite agradecerle por formar parte de la Institución y darle la más cordial bienvenida a formar parte de nuestra familia COTAC y servir a la educación de la Patria .

COMITÉ DE COMUNICACIÓN

RRHH

Anexo 8. Felicitaciones



¡**FELICIDADES!**

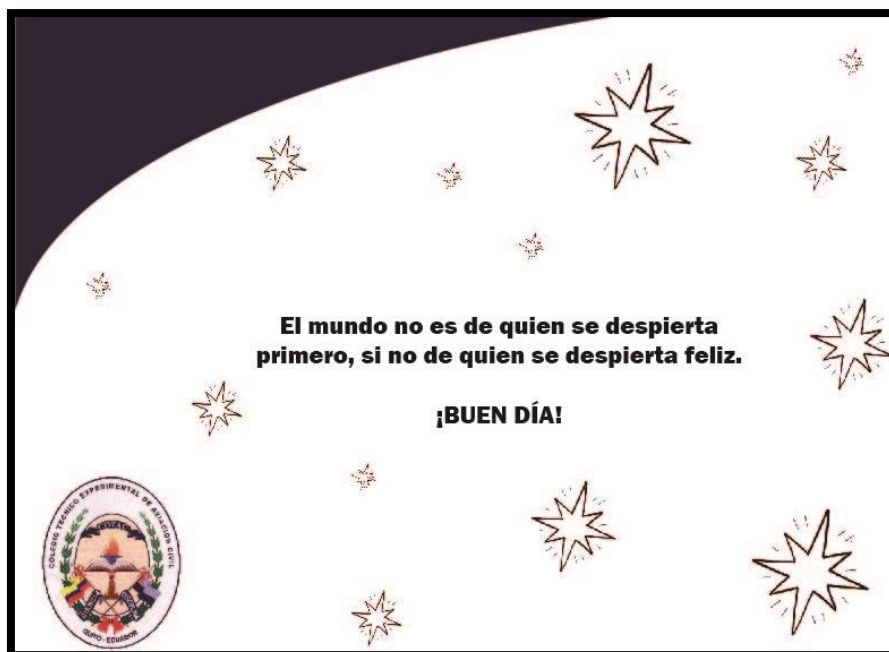


Has cumplido con tu desempeño de la mejor manera, por eso agradecemos a tu árduo trabajo y a tu dedicación constante por mejorar y servir a nuestra Institución y así permitirnos crecer para mejores logros.

GRACIAS POR FORMAR PARTE DE NUESTRO COLEGIO

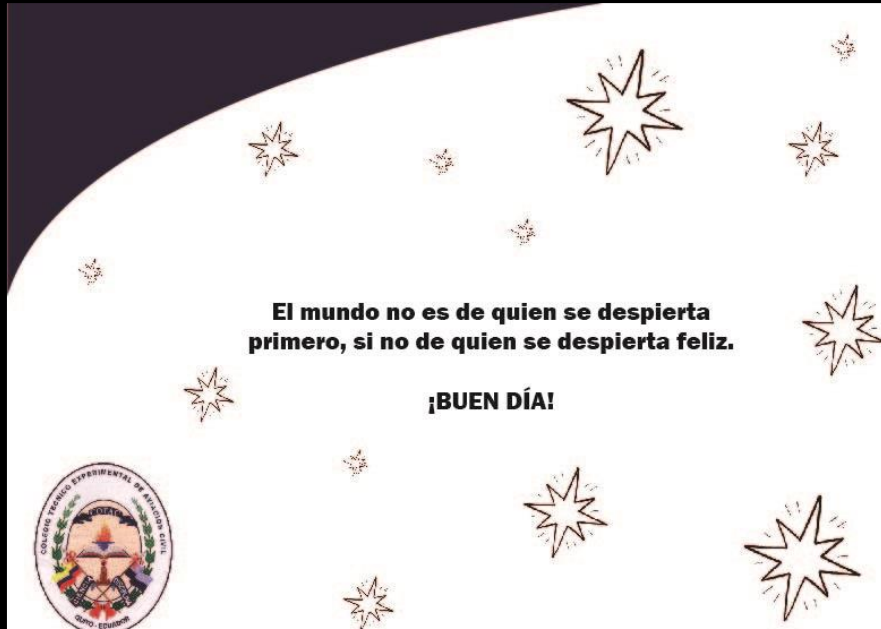



Anexo 9. Sorpresas.



El mundo no es de quien se despierta primero, si no de quien se despierta feliz.

¡BUEN DÍA!



Anexo 10. Notas curiosas

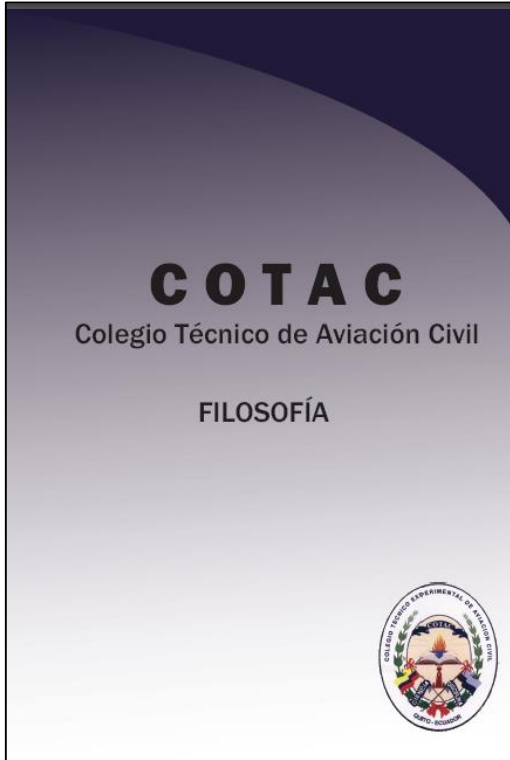
SABIAS QUE....



Quando se creó el Colegio, se empezó sólo con 45 alumnos de 2do. de bachillerato y actualmente tiene toda la secundaria y más de 1000 alumnos.



Anexo 11. Folleto (Ejemplos). Adjunto en el CD el folleto completo.



Misión

El Colegio Técnico Experimental de Aviación Civil COTAC es una institución educativa de nivel medio que ofrece a los estudiantes una sólida formación científica e integral basada en el fortalecimiento de destrezas y habilidades que potencien el desarrollo de operaciones intelectuales, respondiendo a las exigencias de una sociedad en permanente evolución; respaldados en un recurso humano calificado en constante crecimiento personal y profesional, garantizando el óptimo desempeño de sus egresados en instituciones de nivel superior.

1

Visión

El COTAC, para el año 2015 se constituirá en un ejemplo de cambio y excelencia educativa a nivel medio en el contexto local y nacional, que formará seres humanos con identidad propia, solidarios, éticos, creativos, científicos, críticos, reflexivos, libres, investigadores y líderes comprometidos con el desarrollo socio económico del país.

2